Niveau(x) d'enseignement: 6 Numéro EDUQ : 9470777
Centre d'intérêt: 660

Colloque Un partenariat collèges-universités en matière de développement international : une stratégie à préciser, une méthode à développer (1991 : Longueuil, Québec).

En matière de développement international : une stratégie à préciser, une méthode à développer : actes / du colloque tenu à Longueuil les 15 et 16 avril 1991 ; Fédération des cégeps du Québec, Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ), Université du Québec. -- [Sainte-Foy] : L'Université, 1991.
83 p. : ill. ; 23 cm.

Titre de la couv.: Un partenariat collèges-universités : en matière de développement international : une stratégie à préciser, une méthode à développer. Notes bibliogr. au bas des p.

ISBN 2-7628-2655-1

Vedette(s)-secondaire(s): Fédération des cégeps * Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec * Université du Québec

Descripteur(s): Coopération internationale * Relations collège-université * Méthodologie * Etude de cas * Collégial (Ordre d'enseignement) * Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Développement international * Partenariat

Ce document comprend les actes du colloque de 1991 ainsi que le rapport du Comité de suivi du colloque de 1990. Le colloque de 1991 a porté sur les aspects opérationnels et méthodologiques des partenariats et a fait le point sur quelques études de cas et expériences réussies de partenariat collèges-universités en matière de développement international. Il a, dans un deuxième temps, procédé à l'étude de stratégies et de méthodes à privilégier dans l'avenir.

Type de document:

Collè
Édou

Collège
Édouard Montpetit

Collège
Édouard Montpetit

Le Colloque qui a eu lieu les 9 et 10 avril 1990 à Québec a pris une importance telle que ce sont les participants eux-mêmes qui ont proposé la tenue d'un deuxième Colloque qui porterait cette année sur « les aspects opérationnels et méthodologiques des partenariats ».

L'objectif principal de ce deuxième Colloque visait à faire le point sur quelques expériences de partenariat afin d'en dégager des leçons pour l'avenir quant aux stratégies et méthodes de partenariat à privilégier.

Plusieurs objectifs complémentaires se dégageaient de l'objectif général du Colloque. Il a été possible d'identifier les stratégies et méthodes déjà utilisées et d'en évaluer la pertinence et l'efficacité. Par la suite, les participants ont étudié les stratégies et méthodes qui devraient être mises en pratique dans un avenir immédiat et en ont précisé les conditions critiques d'utilisation.

Le choix des deux études de cas de partenariat ou de consortium présentées au Colloque n'a pas été facile. Les organisateurs avaient plusieurs possibilités. Ils ont opté pour deux cas de partenariat présentant des caractéristiques différentes mais complémentaires et qui faisaient appel à plusieurs types de stratégies et méthodes afin de permettre aux participants de couvrir un éventail le plus large possible de stratégies et de méthodes.

À cet égard, les organisateurs comptaient sur les participants pour qu'ils apportent eux-mêmes en ateliers le fruit de leurs expériences de partenariat ou de consortium.

Pour permettre une meilleure utilisation des termes « stratégie » et « méthode », deux définitions générales ont été soumises aux participants. *Stratégie* : façon générale de procéder ou plan général permettant d'atteindre un but. *Méthode* : ensemble cohérent, rigoureux et ordonné de techniques ou de procédés. Une méthode se caractérise surtout par le fait qu'elle comprend différentes étapes susceptibles de mener à un résultat.

CONTEXTE

Plusieurs raisons incitent les institutions d'enseignement supérieur québécoises à former des partenariats pour répondre plus adéquatement aux besoins manifestés par les pays en développement :

- le degré d'émergence et l'importance croissante des activités de coopération et de développement international dans les universités et les collèges québécois;
- la complémentarité de leurs ressources humaines et matérielles;
- l'importance d'approfondir et d'expliciter la problématique, les objectifs et les moyens à privilégier pour promouvoir ces activités;
- la nécessité d'établir une véritable concertation entre les universités, les collèges et les autres intervenants québécois dans le secteur de l'éducation.

UN PARTENARIAT

COLLÈGES - UNIVERSITÉS

EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

UNE STRATÉGIE À PRÉCISER UNE MÉTHODE À DÉVELOPPER

ACTES DU COLLOQUE TENU À LONGUEUIL LES 15 ET 16 AVRIL 1991

Fédération des cégeps du Québec

Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ)

Université du Québec

702250
EX. 2

Gouvernement du Québec

Ministère des Affaires internationales

Le ministre délégué à la Francophonie

Le ministère des Affaires internationales, en participant à ce colloque, a voulu manifester son encouragement aux efforts poursuivis en vue d'établir des liens de collaboration entre les institutions d'éducation et les entreprises du Québec en matière de développement international.

En rendant publics les éléments de sa politique d'affaires internationales '**Le Québec et l'interdépendance, le Monde pour horizon**' et son complément '**L'horizon de la Francophonie internationale: l'engagement du Québec**', le Ministère a pris position en faveur d'un partenariat des secteurs publics et privés. L'objectif : le rayonnement et le développement économique et socio-culturel du Québec.

À cet égard, les **Actes du Colloque 1991** sont un guide précieux en faveur d'une action internationale de mieux en mieux coordonnée pour assurer la promotion des intérêts du Québec.

Guy Rivard

1225, place George-V
11e étage
Québec (Québec)
G1R 4Z7
Tél. : (418) 643-3300

1200, de Maisonneuve
22e étage
Montréal (Québec)
H3B 4J8
Tél. : (514) 873-3076

Table des matières

AVANT-PROPOS 5

REMERCIEMENTS 6

INTRODUCTION 8

ABRÉVIATIONS 11

PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS 12

DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS 16

SYNTHÈSE DE L'ATELIER "A" 17

SYNTHÈSE DE L'ATELIER "B" 28

SYNTHÈSE DU COLLOQUE 33

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 35

COMITÉ DE SUIVI DU COLLOQUE 1991 36

ANNEXES

PROGRAMME DU COLLOQUE 1991 40

MOTS DE BIENVENUE MONSIEUR YVES SANSSOUCI ET MADAME CLAIRE MCNICOLL 42

CONFÉRENCE D'OUVERTURE MONSIEUR LE MINISTRE GUY RIVARD 44

CONFÉRENCE THÉMATIQUE MONSIEUR FERNAND HIVON 53

CONFÉRENCE DE MONSIEUR PIERRE PETITGREW 58

ALLOCUTION DE MONSIEUR CLAUDE HAMEL 62

CONFÉRENCE DE MONSIEUR PIERRE BEEMANS 65

RAPPORT DU COMITÉ DE SUIVI DU COLLOQUE 1990 70

LISTE DES PARTICIPANTS AUX ATELIERS 75

LISTE GÉNÉRALE DES PARTICIPANTS AU COLLOQUE 1991 76

AVANT-PROPOS

Depuis quelques années, les responsables de la coopération internationale des collèges et des universités du Québec sentent le besoin de mieux se concerter.

Les 9 et 10 avril 1990, avait lieu à Québec un premier Colloque ayant pour thème : « Un partenariat collèges/universités en matière de développement international : une voie pour l'avenir ». Les Actes du Colloque ont été publiés par l'Association des collèges communautaires du Canada et l'Université du Québec.

Le deuxième Colloque intitulé : « Un partenariat collèges/universités en matière de développement international : une stratégie à préciser, une méthode à développer » a eu lieu au Théâtre de la Ville de Longueuil les 15 et 16 avril 1991. Il fut placé sous les auspices de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ), de la Fédération des cégeps du Québec et de l'Université du Québec, et réalisé grâce au support financier du ministère des Affaires internationales du Québec et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science du Québec et grâce à la collaboration de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) et de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC).

Le présent document comprend les Actes du Colloque de 1991 ainsi que le rapport du Comité de suivi du Colloque de 1990.

REMERCIEMENTS

Des remerciements bien mérités doivent être exprimés aux personnes et organismes qui ont contribué au succès du deuxième Colloque portant sur la collaboration des collèges et des universités du Québec en matière de coopération et de développement international:

- le ministère des Affaires internationales du Québec pour sa collaboration et son appui financier et logistique;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science pour sa collaboration et son appui financier;
- la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) et la Fédération des cégeps du Québec pour leur parrainage et leur encouragement;
- l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour sa contribution et sa participation;
- l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) pour sa collaboration;
- l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) pour son encouragement;
- l'Université du Québec pour sa participation active à l'élaboration et à la réalisation du programme du Colloque et à la publication des Actes du Colloque;
- le Collège Édouard-Montpetit de Longueuil pour son accueil et son appui logistique;
- les membres du Comité de suivi du Colloque de 1990;
- les conférenciers qui ont accepté d'alimenter les débats;
- les animateurs et les rapporteurs d'ateliers;
- les participants au Colloque de 1991 qui ont bien voulu accepter une formule de travail en équipe exigeant de leur part une participation active et soutenue;
- les personnes qui ont apporté leur concours à l'organisation et à la réalisation du Colloque, notamment le personnel du Collège Édouard-Montpetit;
- les personnes qui ont participé à la réalisation du présent document: Fernand Caron, Maurice Boivin, Alain Boutet, Nicole Lemelin, Denis Savard et Denise Fortin.

Ces divers motifs ont été discutés lors de la première réunion d'information et de concertation intra et interréseaux qui s'est tenue à Québec en avril 1990. Les Actes de ce Colloque publiés à l'automne 1990 témoignent de ce fait.

Un premier pas a donc été fait. Il exige maintenant des responsables de la coopération internationale des collèges et des universités de poursuivre conjointement leur prise de conscience quant à l'ampleur des défis à relever et des tâches qui restent à accomplir. Face à ce constat, il faut, le plus tôt possible, préciser les stratégies les plus appropriées et développer les méthodes les plus opportunes de partenariat à appliquer à court terme.

PROBLÉMATIQUE

Pour être plus efficace, la coopération internationale des collèges et des universités doit :

- présenter une image plus cohérente de l'expertise québécoise disponible;

- assurer la concertation des interventions afin d'éviter de se nuire collectivement, par exemple en faisant l'un après l'autre la promotion d'expertises semblables dans un même secteur et auprès des mêmes institutions étrangères ou des bailleurs de fonds;

- identifier les créneaux ainsi que leur complémentarité, dans lesquels les collèges comme les universités souhaiteraient intervenir dans les pays en développement;

- regrouper les efforts entre les partenaires pour le développement de nouveaux projets, ce qui aurait entre autres pour objectifs de diminuer certains coûts inhérents, de développer de meilleurs moyens de promotion et d'assurer une meilleure compétitivité des projets québécois sur la scène internationale;

- faire plus clairement ressortir l'atout que représente pour les pays en développement une intervention de type nord-américain (moderne) mais réalisée en français.

OBJECTIFS

Les objectifs du colloque de 1991 visaient à :

- rehausser la prise de conscience de l'importance du partenariat entre les collèges et les universités comme moyen particulièrement bien adapté et intégré de répondre aux besoins de formation des pays en développement;

- renforcer l'aptitude des collèges et des universités à répondre en partenariat et de façon créative aux nouveaux défis qui se présentent à cet égard;

- favoriser les rapprochements avec d'autres partenaires qui oeuvrent aussi dans le secteur de l'éducation, notamment les ONG et les firmes privées;

- préciser des façons de procéder pour réaliser de réels partenariats collèges/universités (stratégies).

- développer des savoir-faire fondés sur des règles précises et des procédés éprouvés par des pratiques (méthodes).

THÈMES

Afin de faire progresser la réflexion et le savoir-faire du partenariat collèges/universités en matière de développement international, à partir d'exemples en cours (étude de cas), les thèmes suivants ont été abordés :

- les stratégies à préciser pour mettre en place de réels partenariats collèges/universités;
- les méthodes à développer basées sur des règles et procédés éprouvés par la pratique.

Dans un premier temps, le programme prévoyait un bilan des stratégies et méthodes déjà utilisées. Il prévoyait, dans un deuxième temps, l'étude des stratégies et méthodes que l'on devrait utiliser dans un avenir immédiat.

REMARQUE IMPORTANTE

Lors de la période de questions qui a suivi la conférence thématique, il a été bien établi qu'il existe plusieurs sens au terme partenariat.

L'ACDI favorise le partenariat entre le Canada et les pays en développement (PVD), ainsi qu'entre des institutions et des organisations canadiennes, d'une part, et les institutions et les organisations des PVD, d'autre part.

Le partenariat collèges/universités couvre un ensemble très large de possibilités. En développement international, il revêt une importance particulière parce que les établissements des PVD ne recouvrent pas toujours les mêmes niveaux d'activités et les mêmes champs de compétence que ceux du Canada.

Cependant, le partenariat ne devrait pas être une fin en soi.... La multiplication des partenaires est souhaitable uniquement si chaque partenaire est susceptible d'apporter un complément essentiel au projet en terme de ressources. De plus, le partenariat ne suppose pas automatiquement l'égalité des partenaires. Enfin, le partenariat ne doit pas être utilisé uniquement pour résoudre des problèmes de concurrence entre divers « soumissionnaires » ... quoiqu'il puisse parfois représenter un moyen de donner des services utiles dans la recherche de contrats ou la mise en oeuvre de projets.

ABRÉVIATIONS

Les abréviations utilisées dans ces Actes sont les suivantes

ACCC	Association des collèges communautaires du Canada
ACCT	Agence de coopération culturelle et technique
ACDI	Agence canadienne de développement international
APD	Aide publique au développement
AUCC	Association des universités et collèges du Canada
AUPELF	Association des universités partiellement ou entièrement de langue française
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CCRIT	Centre canadien de recherche pour l'information du travail
CIDE	Consortium intercollégial pour le développement de l'éducation
CONFEMEN	Conférence annuelle des ministres de l'Éducation nationale des pays d'expression française
CRD	Conseil régional de développement
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CUD	Centre universitaire de Douala (Cameroun)
ENSET	École normale supérieure d'enseignement technique
FLP	Formation liée aux projets
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
IDA	Association internationale de développement
IDNS	Institut de développement Nord-Sud
ING	Institution non gouvernementale
ITA	Institut de technologie agro-alimentaire de La Pocatière
MAI	Ministère des Affaires internationales du Québec
MESS	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science du Québec
MINEDUC	Ministère de l'Éducation nationale du Cameroun
MINPAT	Ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire du Cameroun
MISERES	Ministère de l'Enseignement supérieur, de l'Informatique et de la Recherche scientifique du Cameroun
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PAET	Programme d'assistance en enseignement technique au Cameroun
PATP	Programme d'appui technique et de perfectionnement au Rwanda
PERFORMA	Programme de perfectionnement et de formation des maîtres de l'Université de Sherbrooke
PERT	Program Evaluation Review Technique
PIE	Programme des institutions d'éducation de l'Agence canadienne de développement international
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PVD	Pays en développement
R et D	Recherche et développement
SIDA	Syndrome d'immuno-déficience acquise
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

L'IDNS ET SES PARTENAIRES RÉGIONAUX AU RWANDA

La première étude de cas illustrait un partenariat régional permanent intervenant dans un pays en développement; il s'agissait du Programme d'appui technique et de perfectionnement (PATP) au Rwanda de l'Institut de Développement Nord-Sud (IDNS).

Fondé il y a un peu plus de cinq ans, l'IDNS, situé à La Pocatière, s'est donné pour mission de « concerter les forces vives de la région dans un projet d'appréhension du marché de la consultation internationale ».

On compte parmi les « membres institutionnels » de l'IDNS, l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), le Collège d'enseignement général et professionnel de La Pocatière (Cégep de La Pocatière), l'Institut de technologie agro-alimentaire de La Pocatière (ITA La Pocatière), la Commission scolaire de La Pocatière et le Collège de Sainte-Anne-de-la-Pocatière.

L'IDNS réunit aussi des membres individuels et des institutions régionales autour « d'une table de concertation permanente active » et tente de créer « une mémoire corporative régionale ».

L'IDNS vit donc une forme de partenariat régional qui utilise les axes Nord-Nord et/ou Nord-Sud.

À la page quatre d'un document soumis par l'IDNS aux participants au Colloque, on retrouve les règles d'or du partenariat :

- *la connaissance réciproque*
- *la transparence*
- *un grand respect des entités propres*
- *la poursuite d'objectifs convergents et bien définis*
- *une certaine rigueur opérationnelle*
- *des liens définis pour la concertation, l'évaluation et la prospective*
- *un partage des acquis comme des déboires*
- *des ententes simples, souples et claires*
- *des exercices bien mesurés*

Dans le même document, à la page 5, on présente les avantages et les limites du partenariat :

Les avantages du partenariat : un éventail de complémentarités agissantes pour la solution de problèmes mieux identifiés; une coopération qui se joue de l'intérieur autant que de l'extérieur; une économie d'intrants, tant humains que matériels; la mise en place d'un processus de développement durable; la diminution du capital de risques humains, sociaux et économiques à toute intervention : cela est particulièrement vrai pour les actions avec des partenaires des PVD, un lien privilégié pour les accompagnements formatifs technologiques et gestionnaires.

Les limites du partenariat : la mission propre et exclusive des partenaires, l'environnement social et politique dans lequel il se déroule, les contingences et les règles liées à certaines opérations de même que le statut de certains partenaires; le degré de maturité du partenaire et son avancement en son propre processus d'identification.

Aux pages 9 et 10 du même document, on présente le Programme d'appui technique et de perfectionnement (PATP) au Rwanda, qui faisait l'objet d'une étude de cas au Colloque.

Ses objectifs : développer les ressources humaines du Rwanda en renforçant ses capacités de planification et de gestion. Apporter un soutien à la formation non formelle et liée à l'emploi en répondant à des besoins spécifiques d'organismes par le perfectionnement et l'appui technique.

Ses stratégies : les stratégies développées par l'IDNS au sein du PATP sont : l'intégration des niveaux; la recherche-action vers l'itération; l'accompagnement technologique plutôt que le transfert technologique; la décentralisation de l'appui; le partenariat en convivialité et l'auto-suffisance.

Ses composantes : six composantes se répartissent les activités du PATP : renforcement des compétences et des habiletés des cadres (formateurs de formateurs et gestionnaires) par un processus d'éducation permanente; diversification de l'économie rurale et revitalisation des communes; recherche-action en vue de détecter et d'appuyer l'entrepreneuriat; intégration des femmes au processus de développement; insertion des jeunes dans le circuit d'une économie nationale se développant; coordination et gestion de la coopération.

Ses activités : les activités du PATP sont comprises en trois volets : bourses, stages et appuis techniques.

Sa clientèle : trois groupes-cibles sont visés par le PATP : les jeunes, les femmes et les promoteurs d'initiatives de la base.

Le PATP réunit plusieurs partenaires régionaux autant au Canada qu'au Rwanda. Pour les fins de la présentation qui a été faite au Colloque, trois partenaires avaient été retenus : l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Institut de technologie agro-alimentaire de La Pocatière (ITA) et le Cégep de La Pocatière.

LE PROGRAMME D'ASSISTANCE EN ENSEIGNEMENT TECHNIQUE AU CAMEROUN (PAET)

La deuxième étude de cas présentait le Programme d'assistance en enseignement technique (PAET) du Canada au Cameroun. Elle illustrait un cas de partenariat ad hoc réunissant plusieurs intervenants autour d'un même programme.

L'École Polytechnique de Montréal agit comme maître d'oeuvre du partenariat qui réunit au Canada l'Université d'Ottawa, l'Université du Québec à Rimouski et l'Association des collèges communautaires du Canada. Le partenariat s'est aussi associé à une firme privée, Lavalin Formation, récemment devenue EDUPLUS.

Les partenaires camerounais sont l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) et le Centre universitaire de Douala (CUD).

Le PAET collabore étroitement avec des ministères camerounais et prévoit y effectuer certaines interventions, notamment dans les programmes de formation technique et de développement de l'emploi : le ministère de l'Éducation nationale (MINEDUC), le ministère de l'Enseignement supérieur, de l'Informatique et de la Recherche scientifique (MISERES) et le ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire (MINPAT).

Est aussi impliqué dans le PAET, sans en être un partenaire, le Lycée polyvalent de Bonabéri, où le Canada intervient depuis plusieurs années.

La signature officielle du protocole d'entente qui régit le PAET pour une période de cinq ans a eu lieu en octobre 1988.

Le PAET consacre une forme de partenariat proposée par l'ACDI, qui met en collaboration réciproque des institutions du Canada et des institutions des pays en développement. De plus, il s'inscrit dans les priorités de l'ACDI qui touchent le développement des ressources humaines, tout particulièrement la formation de formateurs.

Il a un triple objectif : une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi, la valorisation de la formation de l'enseignement technique au Cameroun et la qualification des enseignants de l'enseignement technique.

Le PAET contribue à la révision des programmes d'enseignement, à la réalisation de matériel didactique et à l'installation de laboratoires modernes. Il fait appel à des professeurs canadiens pour assumer des cours dans des matières telles que l'informatique, la physique, la fabrication mécanique, la climatisation et la didactique. Il prévoit enfin l'attribution de bourses d'études de deuxième et troisième cycles à l'Université d'Ottawa ou à l'École Polytechnique de Montréal.

Au plan méthodologique, le PAET s'inspire de l'approche systémique et privilégie une démarche souple, progressive et itérative.

Dans cette perspective, on a mis sur pied les trois mécanismes de coordination suivants : une réunion annuelle de planification qui se tient en alternance au Canada ou au Cameroun et qui dure deux jours; une réunion de coordination qui se tient deux ou trois fois par année, et qui permet de faire le point sur les activités en cours, et un bulletin de nouvelles qui permet de diffuser l'information concernant les activités du PAET.

Lors de la présentation de cette deuxième étude de cas au Colloque, un représentant de chacun des partenaires canadiens était présent et les participants ont pu compléter par des questions les renseignements contenus dans un vidéo produit par la firme Lambert Multimédia en janvier 1990.

SYNTHÈSE DE L'ATELIER

"A"

Le but de l'atelier «A» était de faire un bilan des expériences de partenariat déjà tentées ou en cours de réalisation au plan des méthodes et des stratégies. Après avoir identifié les méthodes et les stratégies déjà utilisées, il fallait en faire une classification et donner pour chacune des catégories les avantages et les inconvénients ainsi que les conditions d'application.

Huit groupes travaillaient simultanément sur ce thème. La composition de chacun de ces groupes est présentée en annexe. L'analyse des comptes rendus montre une très grande diversité de points de vue, non seulement à l'égard des méthodes et des stratégies mais aussi à l'égard des conceptions que l'on se fait du partenariat lui-même.

Dans la plupart des groupes, on s'est attardé à la classification des partenariats et des stratégies et à l'étude des avantages et des inconvénients de chacune des catégories de partenariats et de stratégies. On a fait peu de place aux méthodes.

Pour rendre compte du travail effectué, il faut donc présenter les diverses classifications adoptées par les groupes en trois sections, soit la classification des partenariats, la classification des stratégies et la classification des méthodes.

Suivra ensuite une quatrième section comprenant le texte d'une synthèse de l'atelier «A» présenté aux participants.

LA CLASSIFICATION DES PARTENARIATS

Les paramètres qui ont servi à établir les classifications de partenariats sont le temps ou la durée, la région (région d'appartenance des intervenants ou lieux d'intervention), les secteurs ou les disciplines, l'expertise, l'intérêt ou les motifs, les objectifs et le financement.

Dans certains cas, ce sont les méthodes et les stratégies elles-mêmes qui ont servi de base à la classification des partenariats. Dans d'autres, on pourrait croire qu'un partenariat peut naître de situations fortuites comme, par exemple, le fait d'intervenir dans un même pays, dans un même secteur ou, encore, le fait d'avoir établi des liens personnels avec d'autres intervenants.

LES CATÉGORIES GÉNÉRALES DE PARTENARIATS

Les classes de partenariats qui ont été mentionnées le plus souvent dans les comptes rendus sont:

- les partenariats à court, moyen et long termes;
- les partenariats ad hoc ou systématiques;
- les partenariats régionaux regroupant soit les intervenants, soit les lieux d'intervention;
- les partenariats sectoriels regroupant des intervenants d'un même secteur ou de secteurs complémentaires;
- les partenariats d'expertise regroupant des intervenants de même niveau d'expertise ou de niveaux différents;
- les partenariats partageant les mêmes objectifs ou des objectifs complémentaires;
- les partenariats bénéficiant d'une seule source de financement ou de sources diversifiées de financement;
- les partenariats homogènes ou hétérogènes quant aux rôles assumés par les partenaires.

PRÉSENTATION DE CERTAINES CATÉGORIES DE PARTENARIATS

Les groupes ont assez bien suivi le cadre de travail proposé, soit, en premier lieu, l'établissement d'une classification de partenariats, de stratégies ou de méthodes puis, ensuite, l'étude des avantages et des inconvénients de chacune des catégories identifiées et, enfin, une brève présentation des conditions d'utilisation des principales catégories étudiées.

Les groupes 1, 6 et 8 ont établi des catégories de partenariats alors que les groupes 2, 3, 4, 5 et 7 ont défini des catégories de stratégies. Voici un survol des comptes rendus du travail des groupes 1, 6 et 8 qui ont adopté le concept de partenariat comme base de leur classification.

Le groupe numéro 1

Après avoir présenté quatre catégories générales, le groupe numéro 1 a défini trois types de partenariats : le **consortium régional permanent**, **l'agence ad hoc**, le **consortium permanent sur intérêt.**

Ce groupe attribue trois avantages principaux au **consortium régional permanent :** cohérence et complémentarité permanentes obligatoires, aide au développement économique régional en cohérence et facilité de communication.

Il serait toutefois difficile de mettre sur pied un consortium de type régional à Montréal.

L'agence ad hoc présente, selon ce groupe de travail, trois avantages principaux : un rôle bien établi pour les membres, une réponse aux exigences de l'ACDI et une réponse aux exigences du client.

De son côté, **le consortium permanent sur intérêt** permet une meilleure définition des domaines de compétence à privilégier et l'utilisation des liens déjà existants entre les collèges et les universités aux plans de l'enseignement et de la recherche. Il permet aussi l'identification de régions d'intervention et l'ajout, comme partenaires, des ONG et des entreprises privées.

Le groupe signale que les liens entre les administrations des établissements n'existent pas encore.

Le partenariat peut réussir à la condition que l'on procède à l'identification des forces et que l'on mette sur pied une banque de données. Il suppose aussi des relations de bonne entente entre partenaires, la complémentarité des compétences, le partage des objectifs, une connaissance mutuelle, le choix des disciplines et l'identification des chercheurs intéressés. Il faut aussi une connaissance des priorités de l'ACDI et des priorités des pays en développement. Enfin, on note que la collaboration collèges/universités devrait être soutenue par le MESS. On ajoute qu'une politique ministérielle au niveau général devrait être élaborée, dont la coopération internationale serait un cas particulier.

Le groupe numéro 6

Le groupe numéro 6 a défini quatre types de partenariats : le **partenariat ad hoc,** qui répond à une demande ponctuelle, le **partenariat régional,** qui est établi sur une base géographique ayant un minimum de variété de compétences et qui est de nature permanente, le **partenariat spécialisé** fondé sur des champs de compétence identifiés et le **partenariat de financement de base** fourni par des organismes à vocation institutionnelle comme, par exemple, l'AUCC et l'ACCC.

Les principaux avantages du **partenariat ad hoc** sont sa grande flexibilité et la possibilité qu'il offre de combiner des ressources d'une façon optimale, de diminuer les contraintes géographiques ainsi que les frais généraux.

Par contre, le partenariat ad hoc ne favorise pas la constitution d'une mémoire corporative et il peut mettre en présence des partenaires qui ne se connaissent pas ou ne se connaissent que très peu.

Les conditions d'utilisation du partenariat ad hoc sont : la connaissance du terrain, l'expertise minimale de tous les partenaires en développement international, les capacités d'adaptation et le niveau élevé de confiance.

Le partenariat régional a l'avantage de regrouper sur une base permanente des partenaires qui s'habituent à travailler ensemble en développement international ou dans d'autres dossiers régionaux. Il favorise une identification plus facile des rôles et des fonctions ainsi que des compétences complémentaires et facilite la communication. Il permet la constitution d'une mémoire corporative des réalisations communes.

Cependant, le partenariat régional peut être limité dans la diversité des compétences. Il exige des coûts élevés de fonctionnement et nécessite l'obtention régulière de contrats qui, souvent, ont une envergure limitée. Le maintien d'un partenariat régional exige le financement d'une infrastructure minimale de fonctionnement.

Le partenariat spécialisé présente l'avantage de pouvoir utiliser les meilleures compétences dans un domaine donné. Il peut bénéficier d'une vision véritablement internationale et voir s'accroître rapidement son expertise. Il peut apporter un renforcement de l'expertise à long terme des institutions québécoises en développement international.

Cependant, le partenariat spécialisé risque de ne plus avoir à faire preuve de compétence. Il accroît la difficulté pour les bailleurs de fonds d'identifier de bons spécialistes dans un domaine donné et peut limiter les champs d'activité. Il peut aussi susciter des problèmes d'interface comme, par exemple, l'agriculture et l'environnement.

Deux conditions d'utilisation sont requises pour qu'un partenariat spécialisé puisse se maintenir : des activités et un financement continus d'une part et, d'autre part, une compétence reconnue en développement international ainsi que dans un domaine d'expertise où il existe une réelle demande.

Les principaux avantages que présente **le partenariat de financement** de base sont : le maintien d'un réseau informel et disponible pour les projets éventuels; la connaissance des expertises existant dans le réseau, et l'existence de capacités de médiation favorisant la maîtrise d'oeuvre.

Par contre, le partenariat de financement de base possède souvent un réseau trop homogène et présente peu de diversité verticale. De plus, il y a risque qu'il suscite la compétition interne.

Les conditions d'utilisation du partenariat de financement de base sont : la confiance des membres, la capacité de bien représenter les membres, un financement constant et des activités continues.

Le groupe numéro 8

Le groupe numéro 8 a défini deux catégories de partenariats : le **partenariat associatif** et le **partenariat conjoncturel**.

Le partenariat associatif regroupe des membres qui paient une cotisation lui assurant ainsi une certaine permanence. Il existe donc avant le projet et peut fonctionner comme une entreprise privée ou une banque de ressources. Il n'y a pas nécessairement de liens entre le projet et tous les membres de l'association.

Le partenariat associatif a comme principaux avantages de favoriser la prospection de projets pour les petites institutions et l'auto-formation des membres. Il constitue un regroupement de forces et d'expertises pour des actions de plus grande envergure.

Cependant, si le consortium existe déjà, il y a risque que l'analyse des besoins sur le terrain soit biaisée et qu'on ne fasse pas une pleine utilisation de l'expertise de tous les membres à l'intérieur d'un même projet.

Le partenariat conjoncturel de son côté est commandé de l'extérieur par la nature même du projet ou par le bailleur de fonds. Il naît et meurt avec le projet.

L'obtention d'une subvention pour un projet de nature exceptionnelle est relativement facile. Le partenariat conjoncturel a aussi l'avantage de regrouper des expertises appropriées.

Cependant, il exige beaucoup d'énergies, une mise de fonds pour le démarrage et il se heurte à la mentalité institutionnelle pas toujours ouverte au partenariat et/ou à l'entrepreneuriat.

LA CLASSIFICATION DES STRATÉGIES

Les types de stratégies définis dans les comptes rendus sont les suivants :

- stratégies ad hoc, selon divers paramètres ayant un caractère ponctuel;
- stratégies de complémentarité d'expertise;
- stratégies de complémentarité des ressources régionales soit au Canada, soit dans le lieu d'intervention;
- stratégies de regroupement sectoriel;
- stratégies de regroupement autour d'une même source de financement ou de plusieurs sources;
- stratégies d'associations où les partenaires sont réunis par une association.

Ces types de stratégies ne sont pas exclusifs entre eux. Les groupes de travail les ont identifiés selon des paramètres relativement semblables à ceux qui ont servi à établir les classes de partenariats.

Dans certains cas, les classifications des stratégies pourraient être assimilées à des types de partenariats, tellement les classifications proposées sont proches de celles des partenariats déjà identifiées.

Au sujet des catégories de stratégies de partenariats, les groupes de travail numéros 2, 3, 4, 5 et 7 ont étudié des classifications de stratégies particulières, dont il importe de présenter ici la synthèse.

Le groupe numéro 2

Le groupe numéro 2 a concentré ses efforts sur les deux études de cas présentées en plénière : la **stratégie du type « regroupement d'expertise »** dont le Programme d'appui à l'enseignement technique (PAET) est une illustration et la **stratégie du type « regroupement organique ou régional »** illustrée par le Programme d'appui technique et de perfectionnement (PATP). Il mentionne ensuite d'autres cas de stratégies : les centres d'excellence canadiens, le programme PERFORMA de l'Université de Sherbrooke et de 42 cégeps, le partenariat ad hoc et la stratégie des banques asiatiques de développement qui insistent depuis quelques années pour qu'il y ait un partenaire local associé au projet.

La stratégie du type « regroupement d'expertise » offre la possibilité de répondre adéquatement à une demande complexe. Cela aura pour but d'éviter d'aller en appel d'offres en s'adressant au secteur public, tout en acceptant que le secteur privé soit présent. On rendra ainsi accessibles en quantité et en qualité suffisantes les ressources requises par le projet.

Cependant, cette stratégie présente l'inconvénient de tensions possibles entre les intervenants compte tenu des différentes cultures organisationnelles et des méthodes de gestion du temps. Ces différences obligent à en venir à certains compromis et, parfois, à des changements de partenaires.

Il faut donc qu'il existe un certain nombre de conditions pour que cette stratégie porte des fruits. Les partenaires doivent bien se connaître au départ. La répartition des tâches et des budgets en cause doit être faite *a priori* par un protocole d'entente, protocole qui respecte aussi les modes de gestion de chacun. Une structure légère doit être retenue pour

la gestion conjointe. Le leadership doit être accepté et, enfin, il doit y avoir une compatibilité entre les buts corporatifs des partenaires.

La stratégie du type «regroupement organique ou régional» présente les avantages suivants : convergence d'intérêts, mise en commun des forces régionales, diminution du risque, partage des expériences (acquis et difficultés), sécurisant pour ceux qui débutent et formateur.

Cependant, les choix de projets peuvent être dérangeants pour certains partenaires. De plus, il y a possibilité d'insatisfaction si les services d'un partenaire ne sont pas requis.

Enfin, favoriser la participation volontaire des partenaires et éviter d'exercer des pressions sur les partenaires sont les deux conditions d'utilisation de cette stratégie.

Le groupe numéro 3

Deux catégories de stratégies sont présentées par le groupe numéro 3. Les **stratégies d'opportunité ou de projets** et les **stratégies de complémentarité des ressources régionales**.

La stratégie d'opportunité ou de projets répond sur mesure à un projet spécifique. Elle est caractérisée par un leadership partagé, une forte coordination, une complémentarité des expertises et une capacité à mobiliser des ressources nombreuses.

La stratégie de complémentarité des ressources régionales peut bénéficier d'un leadership clairement identifié et reconnu et d'une bonne connaissance mutuelle des membres qui possèdent un champ d'expertise qui leur est propre.

Le groupe numéro 4

Trois catégories de stratégies sont ressorties du travail du groupe numéro 4 : la **stratégie du partenariat centré sur un projet**, **la stratégie du partenariat à travers un organisme structuré à caractère régional** et la **stratégie du regroupement avec une approche sectorielle**.

La stratégie du partenariat centré sur un projet a comme particularité de regrouper des partenaires autour d'une expertise à la mesure du projet et de favoriser la complémentarité pour la durée du projet.

Elle présente l'avantage de la souplesse et de la liberté de choix des partenaires. Elle augmente la compétitivité, limite les coûts d'encadrement et bénéficie d'un bassin presque illimité de ressources.

Par contre, elle met en collaboration des partenaires qui ne se connaissent pas au départ et qui se sépareront à la fin, d'où perte d'expertise. Elle présente aussi des difficultés de leadership, de partage des bénéfices et d'encadrement.

Cette stratégie pose une condition préalable, celle d'une bonne lecture du contexte.

La stratégie du partenariat à travers un organisme structuré, qui consiste à utiliser un organisme structuré à caractère régional, offre une permanence, une possibilité de croissance et une structure pro-active. De plus, les partenaires se connaissent et ont des rôles bien définis.

Elle donne au partenariat l'avantage d'être politiquement fort, de servir le développement régional, de permettre un meilleur encadrement, un marketing plus évident et un contrôle supérieur de la qualité.

Cependant, les ressources de ce type de partenariats sont limitées à la région. De plus, on doit assumer des coûts permanents d'encadrement et maintenir l'équité dans le choix des partenaires à la phase d'exécution.

La stratégie de regroupement sectoriel n'est pas limitée à un projet et offre une grande souplesse. Elle permet l'obtention de contrats à valeur ajoutée plus importante et une meilleure compétitivité sur le plan mondial.

Cependant, elle exige une bonne circulation de l'information, la mise à jour constante de la banque de ressources humaines et la disponibilité des ressources.

Le groupe numéro 5

Le groupe numéro 5 a pris comme base de classification le choix de stratégies. Il distingue le choix de projets qui repose sur la complémentarité des mandats, le choix du partenariat qui peut être circonstanciel, d'intérêt commun, d'expertise ou de complémentarité, le choix de financement qui peut se faire par appel d'offres, partenariat, fonds de démarrage, présentation de projets ciblés, sous-traitance, partage des frais et frais généraux et, enfin, le choix de représentation au Canada par un lobby ponctuel ou permanent et sur le terrain, par un tiers, par procuration permanente ou ad hoc.

Le groupe numéro 7

Le groupe numéro 7 a étudié trois stratégies. La **stratégie de réceptivité ou d'opportunité**, la **stratégie globale** et la **stratégie d'associations**.

La stratégie de réceptivité ou d'opportunité n'est pas planifiée; elle est le fruit du hasard ou de contacts personnels.

Elle permet de réunir l'expertise nécessaire, de choisir ses partenaires et ses créneaux d'intervention, de mieux définir les mandats respectifs, de limiter la durée de l'intervention, de changer de partenaires, d'avoir accès à un marché plus large, de réaliser des projets d'envergure, d'accéder à plus de fonds et de s'associer avec le secteur privé.

Cependant, cette stratégie implique que les partenaires abandonnent une partie de leur autonomie, négocient le partage des tâches, acceptent une certaine lourdeur, notamment des contacts constants et de nombreuses réunions et assument des coûts additionnels.

Elle suppose une volonté de l'établissement de s'impliquer, de consacrer des ressources et de travailler avec d'autres pour réaliser ses projets. Elle exige un bon système de communication et la capacité de faire fi de ses préjugés.

La stratégie globale suppose qu'un établissement fait appel à d'autres établissements ou à des individus pour réaliser ses projets.

Elle présente l'avantage de bénéficier d'appuis politiques plus nombreux, d'être moins lourde administrativement et d'être utile pour les débutants puisqu'elle peut jouer le rôle d'incubateur.

Cependant, la stratégie globale peut nuire à l'identité institutionnelle, par exemple à la crédibilité de la formation offerte. De plus, les objectifs peuvent ne pas être partagés également par tous.

Cette stratégie peut réussir si l'on contrôle bien les ressources humaines et si l'on tient compte du type de culture de l'établissement.

D'autres conditions préalables à l'émergence du partenariat sont aussi requises : une décision institutionnelle, l'identification de la place de la coopération dans la structure, et des politiques susceptibles de faciliter et encourager les initiatives personnelles et les activités régulières de l'établissement.

La stratégie d'associations, la troisième et dernière catégorie identifiée, consiste à regrouper des institutions similaires. Elle facilite le lobbying mais peut amener une association à se substituer aux établissements qu'elle représente.

LA CLASSIFICATION DES MÉTHODES

Les participants se sont limités aux méthodes propres à la coopération internationale et au développement. Ils n'ont pas touché aux diverses méthodes de gestion, de planification ou d'évaluation comme, par exemple, le cadre logique pourtant utilisé en planification de projets internationaux, la méthode du chemin critique, le PERT (Program Evaluation Review Technique), le QUEST, la planification stratégique, le développement organisationnel, l'analyse structurelle, etc.

Les méthodes identifiées par les participants sont: la recherche-action, l'approche systémique, l'approche par programme et l'approche par projet. Les comptes rendus montrent une préférence pour les approches souples, itératives et systémiques qui permettent d'ajuster l'intervention au fur et à mesure qu'elle se réalise, ce que ne permettent pas les approches par projet ou par contrat fermé.

Dans certains groupes, on place sous le terme «méthode» ce qui pourrait être des finalités. Ainsi, on mentionne l'importance de constamment rechercher l'autosuffisance, la transparence, l'information, l'implication d'homologues, que ceux-ci aient ou non étudié au Canada. On signale aussi que l'intervention doit être essentiellement «supplétive», c'est-à-dire qu'elle doit être faite uniquement s'il existe un besoin réel d'appui et essentiellement dans une perspective de retrait aussitôt que la prise en charge par les partenaires est possible.

Le groupe numéro 2

Le groupe numéro 2 propose pour la stratégie du type regroupement d'expertise une méthode comprenant un protocole très élaboré au départ pour les partenaires et des protocoles ad hoc en fonction des constituantes du projet.

Pour la stratégie du type regroupement organique ou régional : une méthode de gestion par projets, sans protocole-cadre mais uniquement des protocoles ad hoc où les membres institutionnels et les membres associés sont réunis dans un conseil d'administration et une table permanente de concertation.

Le groupe numéro 3

Sont préconisés par le groupe numéro 3 des méthodes comprenant une entente acceptée par tous dès le début et un mode de fonctionnement qui convient à tous. Les méthodes devraient assurer la continuité dans la représentation des partenaires et permettre la répartition claire des tâches par un mécanisme de communication constant et léger, favorisant les compromis.

Le groupe numéro 5

Le groupe numéro 5 suggère des méthodes de structuration et de circulation de l'information, des méthodes de création de liens permanents avec les diplômés du Canada retournés dans leur pays d'origine, des méthodes de développement de réseaux d'intérêts communs ou d'expertise, et des méthodes d'utilisation de nos ressources humaines connaissant le pays et les coutumes.

SYNTHÈSE DE L'ATELIER «A» ET PROBLÉMATIQUE DE L'ATELIER «B»

Marcel E. Hébert et Gérard Ducharme ont été chargés de faire sur place une synthèse des comptes rendus de l'atelier «A» et de présenter la problématique de l'atelier «B».

Voici le texte que M. Hébert a soumis aux participants en plénière:

Lors du travail en atelier durant la journée d'hier, les huit tables rondes ont identifié quatre types de partenariats avec leurs caractéristiques, leurs avantages et leurs inconvénients :

Le partenariat centré sur un projet ad hoc. *Certains ont désigné ce partenariat sous des vocables différents : approche ad hoc, conjoncturelle ou d'opportunité.*

Le partenariat centré sur un regroupement de ressources complémentaires régionales. *Autre vocable : partenariat de type associatif.*

Le partenariat centré sur un regroupement de ressources complémentaires sectorielles ou spécialisées. *Exemple : partenariat centré sur l'agriculture, sur la haute technologie.*

Le partenariat rattaché à un financement de base. *Exemple : l'ACCC.*

Dans les discussions qui ont précédé ou suivi ces ateliers, il a été souligné par des intervenants que le partenariat compris dans le sens d'une association de ressources complémentaires canadiennes n'est pas un objectif en soi mais un moyen, étant entendu que certaines institutions ou organismes ont la capacité de réaliser seuls certains types de projets très valables. Dans ce dernier cas, la question de partenariat existe aussi mais avec un sens complètement différent, soit l'association avec le « partenaire » du pays où se réalise le projet. On ne parle plus alors de moyen, mais d'objectif visé.

C'est en référant à ce type de partenariats que Pierre Beemans, notre conférencier, a parlé d'un concept de partenariat tripolaire, impliquant des partenaires du bailleur de fonds, des agences d'exécution et du pays en développement qui devraient être sensibilisés à cette approche.

Rappelons quelques-uns des éléments de problématique qui ont été présentés.

Le ministre Rivard, lors de la conférence d'ouverture a fait ressortir les points suivants :

- *Il faut accentuer l'exportation du savoir et du savoir-faire du milieu de l'éducation.*

- *Il faut prendre les moyens pour s'adapter au contexte international. Cela implique, entre autres, de ne pas « compétitionner » entre nous et de cibler les actions. À cet égard, la circulation de l'information entre les partenaires est un élément préalable de la stratégie.*

- *Le marché de l'éducation est lucratif mais très compétitif.*

- *Il faut explorer toutes les sources de financement, en plus de l'ACDI et du CRDI, notamment la Banque mondiale, qui consacre plus de sept milliards de dollars annuellement au développement international.*

Pour sa part, le conférencier d'hier, Fernand Hivon, a fait remarquer que les approches intégrées seront dorénavant davantage favorisées par les bailleurs de fonds. M. Beemans a précisé que les projets devront viser à un renforcement des capacités institutionnelles et qu'ils devront produire des effets durables aux plans géophysique, social, culturel, politique et économique.

Les partenaires éventuels seront appelés à intervenir encore plus au stade même de la planification et de l'élaboration d'un projet, à l'intérieur d'un cadre politique pour chaque pays/programme défini par les bailleurs de fonds. Au stade de l'exécution du projet, ces partenaires ne seront pas forcément tous impliqués et d'autres pourront même s'ajouter.

Ces remarques de MM. Beemans, Hivon et Rivard m'apparaissent converger vers une conclusion identique. Dans un avenir immédiat, il faudra viser à être plus pro-actif. Les actions souhaitées vont requérir la contribution de ressources se trouvant dans des institutions ou des organismes différents. Il faudra définir nos niches, en fonction de nos compétences.

Cela suppose qu'il y ait une volonté des institutions et des personnes qui s'y trouvent à faire de la coopération internationale un axe de leur plan de développement institutionnel.

Cela suppose aussi qu'on se donne des moyens pour connaître et évaluer le contexte avant d'amorcer les actions, de façon à faire face plus efficacement à la compétition des autres pays.

Cela suppose enfin que les partenaires se donnent une capacité de gestion au plan de la planification des travaux, de la réalisation, du suivi, du contrôle des coûts et de l'évaluation.

Il apparaît donc approprié que les discussions sur les stratégies et les méthodes de partenariats se poursuivent en se concentrant sur celles qui ont un caractère pro-actif.

L'atelier « B » avait pour but d'identifier les stratégies et les méthodes les plus appropriées pouvant être utilisées dans un avenir immédiat.

Au début de l'atelier « B », Gérard Ducharme a proposé trois questions aux participants.

Quelles actions concrètes les institutions doivent-elles prendre au plan interne (circulation de l'information, structure d'autorité, capital de risque, etc.) et au plan externe (contacts, ententes, protocoles, spécialités à faire valoir ...) pour que se créent « rapidement » des partenariats qui puissent efficacement obtenir, élaborer et réaliser des projets de coopération internationale ?

Compte tenu de la « saturation » relative de l'ACDI et des possibilités offertes par les agences multilatérales de financement en termes de projets et de ressources financières, qu'est-ce que cela implique comme processus (démarche) et comme organisation (partenariat ?) optimale pour réussir ?

Quel est le niveau de « confiance mutuelle » requis entre les représentants d'institutions pour assurer le fonctionnement optimal d'un partenariat international ?

SYNTHÈSE DE L'ATELIER

"B"

L'analyse des comptes rendus de l'atelier « B » comprend quatre sections : en premier lieu, les actions concrètes à entreprendre pour les institutions, deuxièmement, l'étude de l'organisation optimale du partenariat cégeps/universités, troisièmement, l'analyse du niveau de confiance qui doit supporter le partenariat et, en quatrième lieu, une synthèse des recommandations.

LES ACTIONS CONCRÈTES QUE LES INSTITUTIONS DEVRAIENT ENTREPRENDRE

De l'analyse des comptes rendus se dégage un consensus à l'effet que si un établissement doit s'impliquer en coopération internationale et en développement, cette implication doit être prévue dans son plan de développement général et avoir fait l'objet d'une consultation suffisamment large pour établir sa crédibilité et sa pérennité. Il importe, par exemple, de bien définir ses créneaux d'intervention et d'identifier les ressources qu'on peut y investir. On précise qu'un partenariat doit être tripolaire, c'est-à-dire regrouper des institutions canadiennes, des institutions des PVD et au moins un organisme de financement.

LES ACTIONS INTERNES

Au plan interne, les actions de coopération internationale doivent être coordonnées et même concertées, d'où l'importance d'une structure minimale et l'allocation de ressources humaines, matérielles et financières suffisantes.

Dans certains groupes, on insiste pour que l'on attribue au responsable de la coopération internationale un poste de haut niveau, pour qu'il soit proche de la plus haute autorité de l'établissement, tout en bénéficiant d'une large autonomie. On indique aussi que ce responsable doit jouir d'une très bonne crédibilité auprès des collègues afin de pouvoir s'adjoindre les meilleures ressources et assurer ainsi un véritable contrôle de la qualité.

L'établissement doit, de plus, disposer d'un certain capital de risque, capital qui ne devrait provenir que d'un « surplus » budgétaire et augmenter au fur et à mesure que l'établissement réussit et qu'il établit ainsi sa crédibilité tant au Canada qu'à l'étranger.

On signale que si les gouvernements souhaitent vraiment qu'un nombre plus grand d'établissements s'engage en coopération internationale, ils devront accepter d'aider les nouveaux venus par des subventions appropriées et assumer une bonne part des risques inhérents au démarrage.

Les participants n'ont pas rejeté la compétition qui provoque l'émulation et suscite les dépassements au plan national et international. Cependant, si le Québec veut relever le défi de son « internationalisation » dans le contexte actuel de « mondialisation » des échanges et des collaborations, il est impérieux que les forces vives et les compétences acquises se concertent.

Dans cette perspective, les participants étaient ouverts à toutes les formes concrètes et valables de concertation susceptibles d'amener le Québec à effectuer au plus tôt et dans les meilleures conditions son « virage international ».

Plusieurs établissements sont, en effet, aux prises avec des problèmes budgétaires. Sans subventions particulières, ces établissements ne pourront jamais oeuvrer en coopération internationale.

On précise qu'une distinction importante devrait désormais être faite entre ING (institutions non gouvernementales) et ONG (organisations non gouvernementales) dans le cas de projets où une contribution de l'organisation est requise comme, par exemple, ceux du Programme des institutions d'éducation (PIE) de l'ACDI.

Les ONG peuvent, en effet, prélever des fonds et recevoir des subventions complémentaires. Cependant, dans le cas des ING, subventionnées en très grande partie et complétant leurs budgets par des frais de scolarité, il est difficile d'imaginer que l'on puisse «détourner» soit les frais de scolarité, soit les subventions du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science du Québec vers des projets internationaux.

On souhaite donc, qu'à cet effet, l'ACDI ajuste en conséquence ses règles d'attribution de fonds, en n'exigeant pas des ING de contrepartie ou de contribution institutionnelle.

L'établissement doit, enfin, établir des champs privilégiés d'intervention, des créneaux qui tiennent compte à la fois des ressources particulières de l'établissement, de ses compétences et des besoins en coopération internationale et en développement.

On souhaite que les «spécialités» ainsi définies soient connues des autres établissements et des bailleurs de fonds afin qu'on puisse en tenir compte dans l'allocation des fonds et la formation des partenariats. À cet égard, semble-t-il, les méthodes et les mécanismes actuels de lobbying seraient à revoir.

LES ACTIONS EXTERNES

Au plan externe, l'établissement doit accepter que les responsables de la coopération internationale créent des liens avec non seulement d'éventuels bailleurs de fonds mais aussi avec d'autres institutions, organismes ou entreprises publiques ou privées. On souhaite qu'ils utilisent au maximum les tables de concertation cégeps/universités déjà existantes.

Le premier impératif semble être la circulation de l'information d'une institution à l'autre pour bénéficier d'une certaine coordination et aussi et surtout pour développer une mémoire collective. Cette mémoire collective repose actuellement sur la compétence des personnes; il faudrait que, dans les plus brefs délais, elle repose sur des bases concrètes comme, par exemple, un centre de documentation possédant des banques de données complètes et constamment mises à jour et bénéficiant de ressources humaines, matérielles et financières suffisantes pour satisfaire les besoins urgents et importants des institutions.

Il devient impérieux que l'on sache, par exemple, où interviennent les divers organismes ou établissements du Québec. Dans bien des cas, on apprend l'existence d'interventions québécoises ou canadiennes lors de missions sur le terrain! Il devrait y avoir, souligne-t-on, des façons moins coûteuses de recueillir des données sur les interventions que l'on fait dans un pays donné...

L'établissement, surtout s'il débute en coopération internationale, doit accepter de participer d'une façon plus modeste et progressive à des projets assumés par d'autres. L'adage *vae soli* (malheur à celui qui est seul) semble s'appliquer tout particulièrement bien au domaine de la coopération internationale et du développement, à cause, surtout, de sa complexité et des conséquences graves des erreurs que l'on pourrait faire sur l'avenir des PVD. Il ne s'agit pas d'apprendre au détriment des autres, surtout s'il s'agit de personnes dont les ressources sont limitées et les besoins importants et urgents.

On souligne à plusieurs reprises dans les comptes rendus l'importance de bien préciser les rôles respectifs des partenaires. Cependant, ces «précisions» semblent poser le problème d'un juste équilibre entre la rigidité et le flou, l'un et l'autre pouvant être source

de conflits entre les partenaires. Une des solutions avancées serait la création de mécanismes régulateurs permanents et souples favorisant l'information, la transparence, la confiance, le respect mutuel, la complémentarité, la concertation et même la convivialité. (Exemple : comité ONG-collège-université-firme privée-agence subventionnaire pour rédiger un code d'éthique sur le partage des ressources humaines).

L'ORGANISATION OPTIMALE DU PARTENARIAT COLLÈGES/UNIVERSITÉS

La formulation de la deuxième question proposée aux participants faisait référence, d'une part, à une certaine « saturation » de l'ACDI en termes de financement et, d'autre part, aux possibilités qu'offrent les agences multilatérales.

En fait, on constate qu'il serait important que les établissements du Québec puissent de plus en plus s'adresser aux agences multilatérales où se trouvent des sources importantes de financement pour des projets et des programmes de grande envergure.

À cet égard, on souligne que les établissements bénéficiant de ressources et d'une expertise plus importantes devraient être les premiers à prendre ce virage.

Ces établissements devraient laisser aux autres, moins pourvus en ressources et moins expérimentés, les financements de type « incubateur ». Par exemple, à l'ACDI, ils devraient passer du multilatéral au bilatéral.

L'analyse des réponses à la deuxième question permet cependant de dégager deux constats qui rendent beaucoup plus complexe et difficile la mise sur pied de telles orientations.

Un premier constat porte sur l'inégalité des situations entre les établissements du Québec au plan de la coopération internationale. Les principaux paramètres permettant d'observer cette inégalité sont la taille, les budgets, les ressources et surtout l'expertise de l'établissement en coopération internationale et en développement.

Un deuxième constat se rapporte précisément à cette expertise de l'établissement en coopération internationale et en développement. Dans la plupart des cas, il ne s'agit pas d'une expertise véritablement institutionnelle mais d'une expertise reposant sur des personnes ayant acquis à titre individuel une crédibilité et une réputation reconnues. Un bailleur de fonds, par exemple, même s'il attribue un projet à l'établissement, n'accepte très souvent une soumission que parce qu'il a déjà développé un lien de confiance entre son personnel et un expert et/ou des membres de son équipe.

Dans un tel contexte, il serait peu sage d'interdire d'une façon absolue aux établissements disposant de ressources importantes et d'experts éminents l'accès à des sources de financement de type « incubateur ». Ces établissements doivent aussi permettre à des individus ou à des équipes de faire leurs premières armes en coopération internationale et en développement.

Ces deux constats étant faits, il demeure que ces établissements devraient, selon les comptes rendus, s'orienter le plus tôt possible vers l'action convergente et le bilatéral à l'ACDI et vers les agences multilatérales et internationales de financement, notamment la Banque mondiale et les banques régionales comme, par exemple, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique, etc.

LE NIVEAU DE CONFIANCE REQUIS POUR SOUTENIR LE PARTENARIAT

Tous les comptes rendus affirment avec force que la confiance est l'élément essentiel à tout partenariat. On insiste autant pour entretenir cette confiance à l'intérieur des partenariats existants que pour faciliter la formation d'éventuels partenariats.

La confiance semble être une condition tellement importante en coopération internationale qu'elle serait à la base de relations informelles et formelles et même à l'origine de la formation d'équipes ou groupes de travail. Les partenaires sentent le besoin de bien se connaître avant d'entreprendre une coopération.

Des participants ont signalé le fait que l'élément de confiance était un facteur qui pouvait influencer très fortement une décision de collaborer ou pas avec un partenaire éventuel.

L'importance que l'on attribue à la confiance pourrait venir du fait que le travail en coopération internationale se fait à distance, que les relations entre les partenaires sont moins fréquentes et faciles dans ce contexte et que des « mandats de confiance » sont essentiels pendant la réalisation des projets.

De plus, il importe de s'assurer que ces partenaires sauront établir de bonnes relations avec les autres pays, sans créer d'incidents diplomatiques.

Enfin, l'intervention en développement international, qu'on l'admette ou non, repose sur des valeurs. La confiance est alors le facteur qui, souvent, permet l'acceptation des différences culturelles ou sociales entre des individus ou des groupes.

C'est en ce sens qu'il faut comprendre, notamment, les propositions visant à mettre sur pied des activités réunissant tous ceux qui s'intéressent à la coopération internationale et au développement.

Parmi les moyens les plus importants pour nourrir la confiance mutuelle à l'intérieur d'un partenariat existant, on mentionne la communication, la transparence, la clarté dans la définition des rôles et responsabilités entre partenaires, un certain « altruisme » chez les partenaires qui donne à chacun le « souci de l'autre »... en s'assurant que chacun y trouve, en même temps que son avantage, une occasion d'être réellement utile et apprécié.

On signale que le goût de travailler ensemble se développe et les partenaires ont tout avantage à s'assurer que les autres sont heureux de collaborer. Le principal ennemi en la matière semble être la compétition sournoise et le « vedettariat » individuel, institutionnel ou de groupe... au détriment des autres.

Un partenariat qui réussit encourage l'émergence d'autres partenariats. Un établissement ou une organisation peut se faire une réputation de « bon partenaire » ou de « mauvais partenaire ». Cette réputation a un impact direct sur la formation d'éventuels partenariats.

On suggère que ces « réputations » soient établies, non d'une façon informelle qui confine quelquefois au « commérage », mais après des évaluations spécifiques au partenariat. Il importe de bénéficier d'avis d'experts quant à la qualité des collaborations entre partenaires, chacun ayant droit à une évaluation objective à cet égard.

Enfin, on suggère plusieurs formes d'activités susceptibles de développer la confiance préalable à la formation d'un partenariat : mini-colloques, ateliers, réunions, sessions de formation, etc.

LA SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

Plusieurs groupes ont étudié la proposition relative à la création d'une structure permanente soumise aux participants par le comité de suivi du Colloque 1990 et les animateurs et secrétaires d'ateliers du Colloque 1991. Il ressort des comptes rendus qu'une structure trop formalisée n'est pas souhaitée parce que trop hâtive. Même si l'on convient facilement qu'il y a beaucoup à faire et que des actions précises sont urgentes, on semble préférer pour une certaine période l'attribution de mandats larges et une structure souple qui permet de compter sur les initiatives de tous ceux qui désirent consolider la coopération collèges/universités.

Ces positions ont été entérinées en assemblée générale où l'on a proposé une structure semblable à celle de l'année dernière, soit un comité de suivi du Colloque ayant comme premier mandat l'organisation d'un troisième Colloque.

On souhaite que ce comité puisse mettre sur pied une infrastructure souple qui permette l'organisation d'un certain nombre de services et d'activités. On souhaite surtout qu'il fasse les démarches utiles pour obtenir un financement pouvant supporter d'une façon appropriée les activités du Comité et le prochain Colloque.

De plus, on trouve préférable, pour le moment, de « discuter entre nous » et de n'ouvrir « nos » activités que plus tard et très progressivement à d'autres interlocuteurs, notamment à l'entreprise privée.

Ainsi, on souhaite que le Comité de suivi du Colloque 1991 établisse un plan progressif d'intégration des autres partenaires.

On propose aussi que chaque établissement clarifie ses positions quant à la coopération internationale. Tout d'abord, qu'il signale son désir de s'impliquer, dans quelle mesure il désire le faire et dans quel créneau. Il importe ensuite que les établissements créent des réseaux ou s'impliquent dans les réseaux existants afin de contribuer à la naissance d'une véritable concertation. Idéalement, semble-t-il, cette concertation devrait d'abord être régionale, ensuite s'élargir et regrouper plusieurs régions pour, enfin, arriver à une véritable concertation pour tout le Québec.

Cette avenue n'exclut pas la coopération suivie avec les organismes de type « pancanadiens ». Tant que ces organismes disposeront de fonds nationaux prélevés autant au Québec qu'ailleurs, il importe de s'assurer que ces fonds « profitent » au Québec, tout en protégeant ses orientations spécifiques. On suggère une participation importante et constante aux activités de ces organismes, autant pour en influencer s'il se peut les orientations que pour bénéficier des expertises et des fonds dont elles disposent.

Deux groupes ont proposé que soit mis sur pied, le plus tôt possible, un « comité québécois d'éthique » en coopération internationale et en développement réunissant tous les partenaires du Québec: universités, collèges publics ou privés, commissions scolaires (celles qui œuvrent ou désirent œuvrer en coopération internationale), écoles privées, ONG, entreprises publiques et privées. La première tâche du Comité serait, bien sûr, la rédaction d'un « code d'éthique », mais comprendrait des tâches de cueillette et d'analyse de données et des activités permettant de mieux coordonner les contributions à la coopération internationale et au développement et le partage des ressources.

On souhaite que soient organisées des sessions de formation à l'intention des intervenants actuels et éventuels sur l'élaboration de propositions, la gestion de projets, le suivi et l'évaluation de projets et de programmes.

On souhaite enfin, qu'en plus de maintenir un colloque annuel et des sessions de formation, on mette sur pied d'autres activités (mini-colloques, ateliers, réunions formelles ou informelles) afin de favoriser les échanges entre les spécialistes de la coopération et de développer ainsi la connaissance et la confiance mutuelles.

SYNTHÈSE DU COLLOQUE

Après l'atelier « B », Jean-Pierre Lemasson a été invité à faire la synthèse du Colloque. Voici le texte qu'il a soumis aux participants :

Mesdames et Messieurs,

Au terme de ces deux jours de réflexion, me revient la redoutable tâche de tirer quelques conclusions. Sans recul, et au moment où chacun vient de terminer son repas, je m'en tiendrai plutôt à quelques modestes commentaires.

La nécessité du partenariat ou dans d'autres termes de l'action convergente, s'impose au Québec. De plus en plus, les universités collaborent au plan de l'enseignement et de la recherche. Les universités et les entreprises se sont considérablement rapprochées ces dernières années en réalisant de plus en plus, de contrats de recherche, les rapprochements se multiplient entre les collèges, les universités et les industries. Bref, en ces temps de ressources financières rares, nous sommes condamnés à mieux nous coordonner pour accroître notre efficacité relative.

Cette réalité locale et nationale, dans laquelle nous sommes déjà pris, est encore renforcée dans sa dimension internationale. L'appauvrissement généralisé des pays du tiers-monde oblige désormais les bailleurs de fonds nationaux et internationaux à coordonner leurs actions. Les agences de financement exigent des actions de plus en plus concertées et, en conséquence, nos propres agences nationales répercutent ces exigences pour pouvoir intervenir de manière plus précise. Dans les pays du Sud, les institutions nationales sont plus ou moins forcées de se coordonner, de telle sorte que le partenariat devient incontournable sur la scène internationale.

En somme, l'appauvrissement du tiers-monde et notre appauvrissement national relatif convergent pour que nous, institutions du Nord, pour notre propre développement et pour le développement du Sud, travaillions de concert.

Or, du partenariat, notre expérience est jeune et du partenariat international, nous en sommes aux balbutiements. Les études de cas qui nous ont été présentées ces jours-ci, et l'effort que nous avons fait pour dégager des conditions de réussite, ont été des démarches indispensables pour prendre la mesure de notre avenir. Clairement, si nous voulons réussir, et au-delà des conditions propres au succès du partenariat comme tel, il va nous falloir modifier nos pratiques institutionnelles. Si nous voulons devenir véritablement pro-actif, il nous semble indispensable que, dans nos institutions privées et publiques, nous fassions face à au moins quatre défis, soit celui de la structuration des activités de coopération internationale, celui de la professionnalisation, car l'expertise sera une dimension fondamentale, celui de la complexification, par la multiplication des interlocuteurs, du nombre et de la variété des partenaires des consortiums, celui de la spécialisation, car tout le monde ne peut exceller en tout partout.

Ces quatre défis du partenariat, il nous revient de les assumer dans nos institutions et de faire en sorte qu'elles en soient conscientes et veuillent les assumer. J'oserais dire, au moment où l'on se parle par euphémisme du nouvel ordre mondial, qui ressemble plus souvent à un désordre, que nous en ressentons les effets d'ores et déjà dans nos objectifs,

dans nos modes de travail et d'organisation. La mondialisation passe par ces nouvelles façons de travailler ensemble.

Le comité de suivi a donc un mandat des plus clairs et je lui suggère de faire en sorte que les actes de ce colloque soient diffusés largement, notamment auprès de nos chefs d'établissement. Ceux-ci pourront peut-être alors mieux comprendre en quoi la réalisation de partenariats internationaux est la tâche la plus difficile qui soit: il nous faut faire travailler des institutions publiques et privées, des institutions diverses à l'étranger, selon d'autres cultures que la nôtre, dans des espaces économiques et politiques différents et souvent instables. Bref, nous avons vraiment besoin, grâce au comité de suivi, de poursuivre la réflexion amorcée, car nous commençons à peine à percevoir, à l'instar d'Atlas, le poids de cette nouvelle Terre que nous avons sur les épaules !

Je vous remercie.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les responsables du Colloque avaient préparé une proposition qui a été soumise et étudiée par les membres du Comité de suivi du Colloque 1990 le dimanche 14 avril 1991.

La proposition avait pour but de « formaliser » davantage les structures devant supporter les activités de suivi des colloques.

Lors de l'assemblée générale, les participants ont préféré laisser à un deuxième comité de suivi le soin de mettre sur pied les structures requises pour effectuer le suivi du Colloque 1991.

PROGRAMME DU COLLOQUE

Lundi, 15 avril 1991

8 h 30 ACCUEIL

9 h 30 MOT DE BIENVENUE
Yves Sanssouci, Fédération des cégeps et Claire McNicoll, CREPUQ

10 h 00 CONFÉRENCE D'OUVERTURE
Guy Rivard, ministre délégué à la Francophonie, ministère des Affaires internationales

11 h 15 CONFÉRENCE THÉMATIQUE
Conférencier : Fernand Hivon
« La problématique d'un véritable partenariat cégeps/universités »
Période de questions des participants

12 h 30 DÉJEUNER

13 h 30 PREMIÈRE PARTIE
L'état actuel des stratégies et méthodes de partenariat
Panel : **Deux études de cas**
- EDUPLUS, ACCC, EPM, UO, UQAR au Cameroun
- IDNS et ses partenaires régionaux au Rwanda

Brève description du projet
Présentation des aspects positifs des stratégies et méthodes du partenariat/consortium
Présentation des aspects qui devraient être améliorés dans les stratégies et méthodes utilisées

14h30 TRAVAIL EN ATELIERS
Tables rondes
Étude des diverses stratégies et méthodes de partenariat déjà expérimentées
- Analyse et synthèse des stratégies et méthodes utilisées dans les études de cas présentées en plénière
- Analyse et synthèse des stratégies et méthodes utilisées dans d'autres cas de partenariat ou de consortium, expérimentés par des membres de la table ronde
- Typologie (identification et classification) des stratégies et méthodes utilisées. Advenant le cas où une seule stratégie ou une seule méthode est privilégiée, insister sur sa définition, ses composantes, ses implications, etc.
- Étude des avantages et inconvénients des principaux types de stratégies et méthodes utilisées.
- Bref survol des conditions d'utilisation des stratégies et méthodes utilisées.
- Préparation d'un tableau synthèse à être présenté en plénière.

CONFÉRENCE D'OUVERTURE

Guy Rivard
Ministre délégué à la francophonie
Ministère des Affaires internationales du Québec

D'entrée de jeu, je vous dirai que votre réflexion me réjouit. Elle est en accord parfait, quant à ses constats et ses objectifs, avec les priorités qui guident nos gestes en Francophonie internationale. Ces priorités sont le développement des ressources humaines, le partenariat et la rentabilité des gestes posés.

C'est donc avec enthousiasme que j'ai pu accepter cette invitation à prononcer la conférence d'ouverture de ce colloque sur le partenariat collèges/universités. Pour la deuxième année consécutive, se trouvent ainsi réunis des représentants de l'ensemble des institutions québécoises d'enseignement qui, avec de plus en plus de dynamisme, participent au déploiement du Québec sur tous les continents.

À la poursuite de sa réflexion, résolument tourné vers l'avenir, le milieu de l'éducation a mis l'initiative d'associer l'entreprise privée à sa démarche. Il s'agit là d'une innovation que le gouvernement du Québec regarde avec beaucoup d'intérêt. C'est donc avec sympathie et certitude de résultats probants que les ministères des Affaires internationales et de l'Enseignement supérieur et de la Science ont décidé d'appuyer financièrement la tenue de ce colloque. La formule que vous développez ensemble est une formule de gagnants, une formule de champions.

LE QUÉBEC DANS LE MONDE INTERNATIONAL DE L'ÉDUCATION

Bien avant que les gouvernements n'aient été sensibilisés à la nécessité de nouer des relations avec l'extérieur, des institutions québécoises ont posé les premiers jalons de notre existence internationale. Point n'est besoin de vous rappeler le rôle capital de ces diverses institutions, notamment celui des communautés religieuses présentes à l'étranger dès la première moitié du XIX[e] siècle[1].

Diverses associations internationales reliées au domaine de l'éducation naissent dans les années cinquante. Elles se réclament de la Francophonie multilatérale et ce mouvement permet au Québec de joindre dès sa fondation, en 1961, les rangs de l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française (AUPELF). Aujourd'hui, l'AUPELF regroupe plus de 220 institutions universitaires de plusieurs continents.

Nous le constatons, des individus et des organismes, grâce à leur esprit d'entreprise, ont précédé l'action gouvernementale, tracé la voie à suivre et préparé des hommes et des femmes capables de développer la présence du Québec au plan international.

Historiquement, l'éducation s'est donc avérée le fer de lance de l'accession du Québec au statut international. L'éducation a permis au Québec de poser ses premiers gestes officiels comme gouvernement devant l'audience des pays du monde. C'est en 1965 que le Québec signe sa première entente de coopération[2]. Il s'agit alors d'un accord entre la France et le Québec. De façon significative, cette entente porte la signature des deux ministres de l'Éducation, celle du ministre de l'Éducation du Québec et celle de son homologue français.

1. *Le Québec dans le monde. Etat de la situation*, p. 6.
2. Marie-Claude, *L'art de l'impossible*, p. 75.

La conférence annuelle des ministres de l'Éducation nationale des pays d'expression française (CONFEMEN), tenue au Gabon en 1968, créant alors un précédent, permet au Québec, pour la première fois, d'être présent en tant que pays à une conférence internationale. Dans cette foulée, le Québec peu après, à titre de gouvernement, se joint à l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT). Je le répète, l'éducation a tracé la voie.

1971. Sous les auspices de l'ACDI, environ 500 professeurs québécois enseignaient déjà en Afrique et le Québec accueillait déjà 700 boursiers étrangers[3]. Aujourd'hui, les établissements d'enseignement du Québec, surtout de niveau universitaire, entretiennent des rapports avec des institutions, des organismes et des gouvernements étrangers partout dans le monde. Ces échanges ont joué un rôle majeur dans notre développement scientifique, technologique et pédagogique et dans celui des sociétés partenaires.

En effet, le devenir économique de tout pays ne saurait être envisagé sérieusement sans qu'y soient développées des recherches qui accroissent les connaissances et les technologies et des façons d'enseigner qui adaptent celles-ci au contexte culturel et aux valeurs de chaque société. Secteur d'excellence que celui de l'éducation, de la formation de ces ressources humaines sans lesquelles aucune société ne peut aspirer à se développer sur quelque plan que ce soit.

Nos collèges aussi sont engagés dans la coopération et l'international, ils apportent une expertise spécifique par la formation professionnelle et le transfert de technologie, particulièrement dans les pays en voie de développement. Et ils le font avec le même dynamisme qu'on leur reconnaît spontanément pour la portion primordialement québécoise de leur mission.

Ici même, au Québec, nous accueillons, bon an mal an, quelque 6 200 étudiants étrangers, dont la moitié bénéficient de l'exemption des frais majorés de scolarité. De plus, le Québec dispose, en matière de coopération en éducation, de cet instrument prestigieux que constitue le programme des bourses d'excellence[4]. Depuis 1979, c'est près de 400 étudiants étrangers qui ont été formés, grâce à ces bourses, dans les institutions québécoises de haut savoir.

AUJOURD'HUI, EFFERVESCENCE ET FOISONNEMENTS

Au Québec, nous évoquons sans cesse cette étape vitale pour notre développement que fut notre révolution tranquille. Nous savons tous que, dans les années soixante, nous avons commencé à bâtir, avec les outils appropriés, le Québec moderne. Nous savons aussi que nous avons pu relever avec succès le défi d'une réforme majeure de notre système d'éducation. Mais nous avons oublié, règle générale, que cette réforme, réalisée certes avec des Québécois, a été rendue possible aussi par l'apport d'enseignants d'origine étrangère venus de France, d'Europe, du Maghreb, d'Haïti et d'autres pays. La coopération internationale nous a aidé à former un corps enseignant compétent, à définir un cadre institutionnel innovateur. Le Québec, dans les années soixante-dix, a bâti sa confiance en ses capacités. Le Québec, en 1991, est maintenant capable de partager et d'exporter ses connaissances et son savoir-faire. Il est déterminé à contribuer avec efficacité, originalité et selon ses ressources à ce mouvement de la mondialisation des échanges, reconnaissable dans les domaines de la recherche, de la science et de l'éducation comme dans les autres domaines.

Cet élargissement de notre espace humain, il s'est fait graduellement, par la rencontre de partenaires de milieux semblables, grâce à la complicité d'artisans d'une même mission. Ce développement, il s'est fait par affinité, souvent entre des milieux où une langue commune facilitait les échanges et rapprochait les continents.

3. Morin, Claude, *L'art de l'impossible*, p. 105.
4. *La mobilité des étudiants, révision de la politique d'accueil des étudiants étrangers au Québec*, Document de travail du MAC, 15 mai 1990.

Par exemple, il était normal que ce soit les universitaires qui établissent d'abord des liens entre eux. Il était normal et souhaitable de faire les premiers pas avec des partenaires francophones ou anglophones de pays comme la France, les États-Unis, l'Angleterre, des régions comme les Antilles ou un continent comme l'Afrique. C'était aussi dans la logique des choses d'avoir comme partenaires financiers majeurs l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ou le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Ça le demeure encore aujourd'hui.

Les universités ont aujourd'hui un plus grand nombre de partenaires. Leur réseau de relations internationales a permis à des milliers de personnes de prendre contact avec le Québec. Ce rayonnement a un impact important pour notre promotion économique et culturelle à l'étranger.

Aujourd'hui, suivant la mouvance mondiale, un à un, avec modestie, prudence mais avec compétence, les collèges prennent leur place dans l'international. Ils sont de plus en plus nombreux à le faire, les uns bénéficiant des expériences des autres.

Il faut dire que nos collèges, fiers de leur originalité, se sont, ici même, enracinés dans leurs milieux respectifs. Ils sont devenus des partenaires et des agents économiques majeurs dans toutes les régions du Québec. Leurs centres spécialisés, bien intégrés dans ces régions, transfèrent leurs connaissances dans les entreprises locales. D'où l'importance de liens encore plus forts entre centres spécialisés des collèges et laboratoires universitaires chargés de la recherche fondamentale et appliquée.

Découlant de ces échanges, des projets concrets ont pris forme: ententes institutionnelles, projets intégrés et contrats de coopération. Les exemples qu'on peut citer abondent: la formation à distance des chefs d'établissements scolaires aux Seychelles par l'Université du Québec à Trois-Rivières, succès qui essaime maintenant en Côte d'Ivoire et au Sénégal, les incubateurs d'entreprises de l'Université du Québec à Chicoutimi avec le groupe LMB au Cameroun, le collège Saint-Jean-sur-Richelieu au Gabon, ou encore le CIDE avec Sofati au Cameroun.

Comme nous pouvons tous le constater, c'est l'ensemble du monde de l'éducation qui se mobilise et qui cherche de nouvelles façons d'exister et de prendre sa place dans le vaste marché des échanges mondiaux.

Aujourd'hui, les partenaires se font plus nombreux. Les collèges privés, avec leur compétence et leur expertise propre, veulent également occuper leur part de ce marché international. Plus récemment, les entreprises privées, normalement actives dans d'autres créneaux, ont commencé à s'intéresser très activement à la dimension éducation-formation des projets dans lesquels elles sont engagées. Qui plus est, la recherche de partenaires financiers se diversifie; elle se porte au-delà des frontières vers la Banque Mondiale, les banques régionales et les organismes internationaux tels le PNUD, l'UNESCO, l'OCDE et autres.

LE MARCHÉ DE L'ÉDUCATION EST FORT LUCRATIF

Au cours de l'année 1989, les ententes institutionnelles des universités et des collèges publics du Québec, soumises pour approbation au Bureau des Ententes internationales de notre ministère des Affaires internationales, totalisaient la somme impressionnante de 78 millions de dollars canadiens[5]. Ce ne sont là que des données partielles. Car plusieurs des universités, grandes écoles et collèges actifs au plan international n'ont pas encore soumis leurs ententes à l'approbation du Ministère[6]. Un bilan préliminaire pour 1990-1991 fait état de 54 ententes[7] totalisant environ 52 millions de dollars.

5. BEI. Rapport du groupe de travail sur les Ententes institutionnelles, 28 février 1990.
6. BEI. Pour 89: Polytechnique, HEC, UQAM, Sherbrooke n'ont pas soumis leurs ententes pour approbation. Uniquement trois cégeps n'y sont conformes.
7. Dont 26 ententes-cadres devant donner naissance à des projets spécifiques. Source: note du BEI, avril 1991.

Soit dit en passant, en privant le ministère des Affaires internationales de telles informations, les institutions empêchent ce dernier de jouer son rôle de courtier en informations au service de tous les partenaires intéressés au développement international. Plus les partenaires sont nombreux à être informés, plus le réseau est fonctionnel. Rassurez-vous, notre gouvernement ne vise pas à s'attribuer le crédit de vos initiatives mais plutôt à vous aider à vous reconnaître entre vous, à vous rencontrer dans un même projet.

Ayant déjà atteint un niveau intéressant de réalisations internationales, nos institutions d'enseignement voient plus grand, regardent plus loin. Ainsi, elles cherchent d'abord, au Québec, à établir une complicité avec de nouveaux partenaires qu'elles recrutent dans leur secteur ou dans l'entreprise privée. Elles découvrent aussi ces complicités à l'étranger, dans les pays en voie de développement comme dans les pays industrialisés. Qu'il s'agisse d'acquisition de technologies nouvelles ou de partage d'expertises, l'alliance de plus en plus courante, en ce pays, entre l'université, le collège et l'entreprise l'est aussi dans l'action outre-frontières.

Dans ce monde de plus en plus ouvert, la distance a de moins en moins d'importance. La langue et la culture ne sont plus des barrières insurmontables; dans l'espace francophone, au sein du libre-échange nord-américain, elles sont même un atout précieux. Oserai-je vous mentionner un potentiel qui n'aspire qu'à être mis en valeur? Celui des nombreuses communautés culturelles qui ont choisi notre pays pour y vivre. Ces communautés peuvent nous faciliter ces échanges et ces contacts. Nous devons nous en réjouir et rentabiliser leur apport au développement du Québec.

Les horizons aussi s'élargissent quant à la diversité des sources de financement. Comme je l'ai déjà mentionné précédemment, l'ACDI et le CRDI fournissent toujours aux institutions québécoises la plus importante partie du financement des projets internationaux d'éducation dans les pays en voie de développement. Mais il n'en reste pas moins que plusieurs explorent aussi ailleurs, du côté de la Banque Mondiale, des diverses banques régionales de développement et des autres organisations internationales. Et le ministère des Affaires internationales mène actuellement une offensive de ce côté pour démystifier et faciliter les contacts avec ces grandes organisations.

Tous les bailleurs de fonds s'entendent pour faire de l'éducation et du développement des ressources humaines une priorité de très haut niveau. Les pays industrialisés, pour leur part, exigent une main-d'oeuvre qualifiée et spécialisée, des chercheurs à la fine pointe de l'excellence et des gestionnaires hautement compétents. Le Québec a besoin aujourd'hui des ressources humaines nécessaires pour inventer et adapter des technologies nouvelles et stratégiques, faire reculer la frontière des connaissances et administrer le pays.

En ce qui concerne les pays en voie de développement, la Banque Mondiale[8], faisant état de la grave menace qui met en péril les progrès réalisés, souligne que les problèmes d'éducation demeurent le principal frein au développement d'un nombre encore trop grand de pays. Il existe trop d'exemples de tentatives infructueuses d'adapter l'éducation aux besoins économiques des sociétés. Dans un contexte de mondialisation accélérée, l'appauvrissement et la dégradation d'un coin de la planète, à moyen terme, sont aussi notre appauvrissement et notre dégradation. La baisse de qualité de cette éducation si chèrement conquise se répercutera sur les jeunes d'aujourd'hui, partenaires futurs de nos propres enfants.

Il existe donc un vaste marché de l'éducation et de la formation à tous les niveaux. Le transfert des connaissances fait partie de ce domaine hétérogène des services, lequel connaît une croissance exponentielle. Les flux commerciaux internationaux des services représentent un volume de plus de 700 milliards de dollars annuellement[9]. Le taux de croissance de ce secteur tertiaire dépasse largement celui des exportations du primaire

8. Banque Mondiale, L'Éducation en Afrique subsaharienne.
9. Le Monde diplomatique, février 1991, Les services, enjeux financiers de l'expansion pour les multinationales.

COMITÉ DE SUIVI DU COLLOQUE 1991

L'assemblée générale a nommé les personnes suivantes comme membres du Comité de suivi du Colloque 1991

Membres provenant des cégeps

Gisèle Bonin, Cégep Maisonneuve
Charles Bourgeois, Cégep de Limoilou
Marcel Brien, Cégep Saint-Laurent
Jules Carier, Cégep Édouard-Montpetit
Gilles Dubé, Cégep de Rivière-du-Loup
Gérard Ducharme, Cégep de Saint-Jean

Membres provenant des universités

Jacques-Oliva Bélair, Université de Sherbrooke
Fernand Caron, Université du Québec
Jean-Pierre Lemasson, Université du Québec à Montréal
Jacques Parent, Université Laval
Louise Patoine, Télé-université

Lors d'une courte réunion, les membres du Comité ont décidé de se réunir, le vendredi 7 juin 1991, dans les bureaux de la CREPUQ à Montréal, pour préciser les structures d'organisation, les dates de réunions, les activités à entreprendre et pour étudier les diverses possibilités de financement.

On a nommé Gérard Ducharme et Oliva Bélair à titre de coordonnateurs, avec le mandat d'assurer le suivi du Colloque jusqu'à la réunion du Comité le 7 juin 1991.

ANNEXES

16 h 45 PLÉNIÈRE
Présentation brève des rapports préliminaires d'ateliers et des tableaux synthèses.

17 h 45 COCKTAIL

18 h 45 DÎNER-CONFÉRENCE
Présentation du conférencier par Jean Brabant (ACDI)
Conférencier : Pierre S. Pettigrew, vice-président Samson, Bélair, Deloitte & Touche international
« Un partenariat en faveur du savoir ».

Remerciements par Claude Hamel, président de l'Université du Québec

Mardi, 16 avril 1991

8 h 00 PETIT DÉJEUNER

8 h 30 CAUSERIE
Pierre Beemans, ACDI
« L'éducation et l'aide canadienne au développement dans les années 1990 ».

9 h 30 DEUXIÈME PARTIE
La recherche des stratégies et méthodes de partenariat/consortium les plus appropriées dans un avenir immédiat
- Rappel des objectifs poursuivis par le Colloque et des étapes franchies la première journée.
- Présentation de la problématique.
- Travail en ateliers. (Tables rondes)
  Choix des stratégies et méthodes les plus appropriées à utiliser dans un avenir immédiat.
  Préparation d'un tableau synthèse présentant les principales stratégies et méthodes.
  Identification des actions concrètes et immédiates qui devraient être entreprises.
  Préparation de recommandations à présenter en plénière et élaboration de suggestions relatives au suivi du Colloque.
  Préparation d'un texte pour les Actes du Colloque.

11 h 30 PLÉNIÈRE
- Présentation des rapports d'ateliers.
- Réactions des personnes-ressources.
- Échanges.
- Recommandations et suivis.

13 h 00 DÉJEUNER

MOTS DE BIENVENUE

Yves Sanssouci
Président
Fédération des cégeps du Québec

Bienvenue à ce deuxième colloque sur le partenariat collèges/universités, bienvenue à Longueuil, bienvenue au C.E.M.

Durant les deux prochains jours, nous allons nous pencher sur les aspects opérationnels et méthodologiques de partenariats existants. Certains d'entre vous ont accepté de partager quelques-unes de leurs expériences de partenariat dans le domaine des activités internationales et nous tenterons, dans les discussions qui vont suivre ces présentations, de dégager des stratégies et des méthodes qui vont favoriser l'émergence de partenariats, tant dans nos projets québécois que dans nos projets internationaux.

Car, en 1991, dans un contexte de rareté des ressources, d'ouverture des marchés et de concurrence parfois féroce, avons-nous vraiment le choix? La réponse me semble évidente.

Si nous voulons réussir (survivre), nous devrons faire plus que discourir. Nous devrons apprendre à travailler en complémentarité et considérer des objectifs nationaux plutôt qu'institutionnels.

Bref, nous devons nous inspirer des stratégies des entreprises qui ont compris qu'à deux ou trois on est toujours plus fort.

Voilà, à mon avis, un défi de taille. Car les intérêts institutionnels, fort légitimes d'ailleurs, vont toujours être présents. C'est pour cette raison que nous devons tout mettre en oeuvre pour apprendre à mieux nous connaître, à identifier nos ressources disponibles, nos forces et nos faiblesses, pour ensuite imaginer des stratégies gagnantes.

La coopération internationale se situe très bien dans le prolongement de nos missions respectives. Les universités et les collèges n'ont-ils pas une double mission: la formation, dans son sens le plus large (recherche) et le service à la communauté? Et cette communauté, en 1991, n'a de limites que celles des moyens de communication.

L'intérêt pour la coopération internationale est de plus en plus visible dans les collèges, les universités étant, pour leur part, déjà passablement engagées.

Il reste maintenant à s'outiller davantage, à favoriser, par exemple, des activités comme celle d'aujourd'hui.

En terminant, je formule le souhait que l'expérience que nous avons débuté l'an dernier, et que nous poursuivons cette année, s'inscrive désormais dans nos priorités d'actions et qu'elle puisse avoir un effet d'entraînement sur notre programmation régulière.

Quand on vit au Québec, en 1991, on n'a pas d'autres choix que celui de se serrer les coudes.

Merci d'avoir accepter l'invitation de la CREPUQ, de l'Université du Québec et de la Fédération des cégeps.

Je nous souhaite un bon colloque 1991.

Claire McNicoll
Directrice générale
Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ)

C'est avec un vif plaisir que je vous souhaite la bienvenue parmi nous ce matin et cela d'autant plus qu'ayant participé au colloque d'avril 1990 à Québec, lequel portait en germe l'organisation de celui-ci, j'ai de bonnes raisons de croire qu'il produira des résultats tout aussi fructueux. J'y fus alors témoin d'un événement d'une grande signification pour les activités de coopération internationale du milieu de l'enseignement supérieur au Québec. Collèges et universités y convenaient en effet d'accélérer l'établissement de leur partenariat en matière de développement international.

Pour certains d'entre nous, les activités de coopération internationale remontent à plus de 20 ans. Pour d'autres, il s'agit là d'une activité beaucoup plus récente. Dans tous les cas, elle est en croissance rapide. Trop souvent cependant, des projets du plus haut intérêt pour les pays en développement de la planète et pour l'ouverture sur le monde de nos institutions se pratiquent seul à seul.

Or les problèmes auxquels doivent s'attaquer les pays les plus démunis sont rarement des problèmes unidimensionnels, d'une part. De l'autre, rares sont ceux qui peuvent prétendre régler sans faire appel à une forte composante d'éducation. Qu'il s'agisse de la lutte à la désertification ou à la propagation du SIDA, de la poursuite de l'autosuffisance alimentaire, du développement de la tontine comme levier économique, les solutions envisagées risquent de demeurer lettre morte sans la préoccupation de la diffusion la plus large possible des connaissances qui les sous-tendent. Ces solutions passent par l'alphabétisation, l'éducation de la santé, la formation de techniciens ou celle de cadres du privé comme du public. Et, s'il est clair que nos institutions d'enseignement peuvent aider ces pays, aussi bien dans la recherche de solutions que dans les moyens à mettre en oeuvre pour les répandre, et que chacune de nos institutions peuvent y concourir seule, il est d'autant plus clair que la complémentarité de nos efforts peut encore mieux nous aider à offrir des services appropriés.

Le sous-comité des affaires internationales de la Conférence des recteurs permet depuis plusieurs années échanges et concertation qui ont graduellement favorisé la connaissance mutuelle des directeurs des services de coopération internationale et celle des forces des différentes universités. On constate aujourd'hui une volonté croissante de mise en commun, et je crois que le jour n'est pas loin où nous verrons la multiplication de propositions conjointes de projets aux organismes qui financent le développement. Là où prédominait une vive concurrence, et tout en maintenant entre elles ce qu'on appelle pudiquement "une saine émulation", il est clair que la meilleure appréciation de la complémentarité de leurs forces les conduit vers un partenariat accru. De même devrait-il en être entre les forces et compétences respectives des institutions de nos deux ordres d'enseignement. C'est à coup sûr ce que visent les organisateurs de ce colloque, dont je ne puis que saluer la clairvoyance. Les activités de la journée et demie qui vient ont été conçues, entre autres, pour nous donner des exemples de réussites d'un tel partenariat, de même que des moyens d'y parvenir en s'inspirant des écueils et succès dans la réalisation de ces projets. L'an prochain, peut-être pourrons-nous ne parler que de nos succès conjoints. Je nous souhaite donc à tous un très bon colloque.

et du secondaire. Il s'agit des deux tiers environ du produit intérieur brut mondial. Les échanges au titre des services dégagent d'énormes excédents au chapitre du commerce international et le Québec fait partie des pays fortement exportateurs de services. Qui plus est, ici même au Québec, la création d'emplois se fait majoritairement dans ce secteur : 8 emplois sur 10.

Le secteur des services est assez considérable pour que l'éducation représente pour nous, au sein de ce secteur, un marché colossal. Tous ensemble, entreprises et institutions québécoises, nous devons coordonner nos efforts pour obtenir notre quote-part de ce marché. Exportons ensemble ce que nous avons de plus précieux à offrir : notre savoir et notre savoir-faire.

Quelle est la valeur de ce marché? Je ne vous imposerai pas ici une avalanche de statistiques que vous retrouverez par ailleurs en annexe au texte de cette allocution, dans les actes du présent colloque.

La Banque Mondiale, avec les banques régionales de développement, constitue la première source de financement et de prêts en faveur de l'éducation [1]. Les prêts de ces banques et autres organismes, en éducation, sont estimés annuellement à quelque sept milliards de dollars.

Ces données sont révélatrices de l'importance stratégique accordée au capital humain, facteur plus que jamais décisif dans la chaude compétition que se livrent les acteurs internationaux dans les échanges économiques, sociaux et culturels. Les nombreux progrès technologiques accroissent les exigences des économies en matière de qualification des personnes. Le commerce international impose des dépassements. Notre gouvernement est persuadé, avec l'ensemble des partenaires sociaux, que l'adaptation du Québec à l'interdépendance des pays constitue un défi majeur à relever avec vigueur, constance et imagination.

UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR, UN DYNAMISME À CANALISER, DES OUTILS À IMAGINER

Puisque nous sommes tous fondamentalement d'accord sur ces questions, passons maintenant à l'action et, comme le dit le thème de votre colloque, précisons une stratégie, développons une méthode.

N'allons surtout pas nous imaginer que l'éducation échappe au défi de la mondialisation des marchés et du libre-échange. C'est une course à obstacles où seuls les plus forts, les plus astucieux et les mieux organisés peuvent réussir. Les luttes, les rivalités et les embûches, même entre alliés naturels, sont à la mesure des enjeux et des conquêtes escomptées. Les financements rendus disponibles par les bailleurs de fonds sont alléchants mais difficiles à obtenir. Les étapes techniques, technocratiques et politiques sont longues, complexes et onéreuses. Les réussir toutes, avec succès, requiert d'abord d'offrir un service de haute qualité. La demande se complexifie. **Y répondre avec succès exige maintenant le rapprochement de toutes nos compétences et de toutes nos expertises pour appréhender ce nouvel environnement économique de plus en plus exigeant. Pour le faire en toute efficacité, il nous faut partager les expériences, bonnes ou mauvaises, développer des solidarités et des complicités, favoriser les maillages entre établissements d'enseignement et entreprises privées, créer des consortiums. Bref, il faut construire des partenariats qui, aussi rapidement que possible, constitueront un réseau.**

Donnons un exemple d'une approche rentable : celui des missions ministérielles et commerciales organisées par le gouvernement du Québec. De façon systématique, les

[1] Banque Mondiale, *Rapport annuel 1990*
Banque africaine de développement, *Rapport annuel 1990*
Banque interaméricaine de développement, *Rapport annuel 1989*
Banque asiatique de développement, *Rapport annuel 1990*

milieux de l'éducation, de la recherche et de la technologie doivent être invités à participer à ces missions. Leur présence, loin de rivaliser avec celle des entreprises privées, vient en appuyer les efforts. Ainsi se projette l'image de haute compétence du savoir-faire québécois.

Quelques exemples récents démontrent le bien-fondé d'une telle approche stratégique. Pour n'en citer que quelques-uns, je mentionnerai le Centre d'optique et laser de l'Université Laval qui se joint à une mission de gens d'affaires au Brésil dans le domaine de la fibre optique, au Chili, le consortium formé de la firme DTI et le Centre canadien de recherche pour l'information du travail (DTI-CCRIT[11]) s'associe à la Faculté de médecine de l'Université Laval et au Département de santé communautaire dans un projet de 10 millions de dollars en télé-médecine et télé-éducation.

En Indonésie, plusieurs universités et collèges se concertent autour de l'Université du Québec à Rimouski et avec l'entreprise privée pour divers projets en foresterie, pêcheries et formation. L'Université Laval en foresterie coopère avec la Hongrie. Des projets d'échange sont en cours d'élaboration avec la Suède dans le blanchiment du papier et avec l'Allemagne dans la recherche scientifique. En Afrique, la production de manuels scolaires regroupe autour d'un projet intéressant la Banque Mondiale, des institutions québécoises et l'entreprise privée. Ce ne sont là que quelques exemples qui s'ajoutent à ceux qui vous seront communiqués tout au long de ce colloque.

Au cours de ce survol international, laissez-moi, un instant, ouvrir une parenthèse sur l'espace francophone international: 45 pays, 125 millions de personnes qui utilisent le français comme langue de l'éducation et de l'administration, langue des affaires et des communications. Un bassin de population de 400 millions de personnes auquel le Québec, à cause de sa spécificité, apporte une contribution originale et reconnue comme telle. Notre marque de commerce: nous offrons, en français, une culture, une technologie et une façon de faire nord-américaines. Parce que nous sommes un atout pour la Francophonie, celle-ci, à son tour, représente pour nous une opportunité de développement culturel, social, politique et économique. À nous d'en profiter et d'être fiers de ce que nous sommes!

À la recherche active de ces stratégies, tactiques et méthodes, nous ne partons pas de zéro. Nous commençons à maîtriser cette formule gagnante de coparticipation des institutions et entreprises québécoises. Nous comptons déjà quelques timides expériences de collaboration avec d'autres institutions ontariennes et canadiennes. Notre collaboration peut être fort prisée par les institutions et les centres de recherches américains à qui nous apportons le français en complément, dans leurs interventions en milieu francophone. À ce moment même, une compagnie américaine recrute des Québécois pour former, à Paris, les gestionnaires de grandes firmes françaises.

Par ailleurs, d'autres alliances sont à envisager. Ainsi, le Japon est devenu, avec les ans, le premier donateur mondial[12]. Il devrait s'affirmer dans les années à venir comme un concurrent tenace de la France en Afrique. Dans ce contexte, je crois qu'il nous faut nous souvenir d'une formule déjà expérimentée au Sénégal où la Suède agissait comme bailleur de fonds et le Québec comme fournisseur d'expertise et de ressources humaines. Un partenariat Québec/Japon de même type, pour des projets en éducation en Afrique francophone, c'est possible. Il s'agit d'en élaborer la stratégie et surtout d'en avoir l'audace.

Dans le marché de l'éducation et de la formation, la compétition avec la France, l'Allemagne, le Japon et la plupart des pays industrialisés est très vive, d'où l'importance, pour ne pas dire l'urgence, de bâtir et consolider les partenariats entre le public et le privé, ici même au Québec, et pour être plus clair, avant même de partir à la conquête des marchés extérieurs. Question d'efficacité, mais aussi question d'image.

11 DTI-CCRIT: Consortium formé de la firme DTI et du Centre canadien de recherche pour l'information du travail.
12 Jeune Afrique no. 1565, Pas de faveur pour l'Afrique, p. 44.

Petite anecdote qui parle par elle-même: un certain matin, dans un pays africain, un fonctionnaire québécois en mission officielle rencontre le secrétaire général d'un ministère et est accueilli ainsi: «Ah! Mais c'est la journée du Québec aujourd'hui! Juste avant vous, concernant notre projet de réforme de l'éducation, j'ai rencontré les représentants de tel collège et après vous, je verrai telle autre université».

Le temps est donc maintenant venu, pour les milieux québécois, de se concerter de façon continue et de coordonner leurs efforts et leurs activités internationales. L'effet de synergie et l'impulsion créative d'une telle concertation ne se fera sentir que dans la mesure où cette concertation se fera par le milieu lui-même, avec souplesse et respect des volontés et des aspirations de chacun.

Cette évolution vers une concertation structurée est grandement souhaitée par le ministère des Affaires internationales et celui de l'Enseignement supérieur et de la Science. L'appui du gouvernement du Québec vous est donc acquis.

Avant de conclure, je me permets de répéter que je suis, en tant que ministre délégué à la Francophonie, particulièrement rassuré, à l'égard de vos préoccupations, car elles rejoignent les priorités que je me suis fixées depuis mon entrée en poste, soit la *formation des ressources humaines*, le *partenariat* et la *rentabilité*.

L'axe prioritaire des ressources humaines vise essentiellement à concentrer les efforts sur les transferts de connaissances. La personne est la source et la fin de toute stratégie et c'est pourquoi le Québec ne peut se tromper, en matière d'affaires internationales, lorsqu'il investit dans la formation et la connaissance.

Le deuxième axe prioritaire repose sur le partenariat, préférablement d'égal à égal. Clef de voûte de l'implication du Québec en Francophonie, le partenariat est l'essence même et la base de l'action multilatérale. Il doit favoriser la circulation d'informations stratégiques entre les acteurs au Québec et créer une habitude d'échange entre les Québécois et leurs vis-à-vis des pays de l'espace francophone.

Le troisième axe, celui de la rentabilité, doit être entendu au sens large du terme. Rentabilité signifie recherche active des gestes qui portent et des projets durables. Une meilleure utilisation des ressources s'impose, cibler devient important. L'adéquation entre les besoins des uns et les expertises des autres doit être une règle de base. Ces trois axes prioritaires guident résolument mon action en Francophonie.

CONCLUSION

Je termine ici et je conclus en affirmant que le milieu de l'éducation, qui s'était fait le pionnier des échanges internationaux, prend aujourd'hui un nouvel élan. Il le fait à un moment crucial, celui de la redéfinition des rapports mondiaux et d'une réflexion en profondeur sur l'avenir du Québec.

Dans ce contexte, **nos institutions doivent faire en sorte de canaliser leurs énergies pour rentabiliser les efforts consentis, bien identifier les marchés cibles, choisir adéquatement les partenaires et raffiner le produit éducationnel à offrir. Nous parlons d'un marché lucratif de plusieurs milliards de dollars, d'un marché vivement convoité où il est difficile de percer. Mais c'est aussi un marché à notre mesure où nous pouvons faire notre marque à condition que les efforts consentis trouvent un lieu et un mode de concertation permanente pour nous donner la force, les moyens et les stratégies nécessaires.**

Je vous souhaite un excellent colloque en vous rappelant que chaque instant d'aujourd'hui bâtit notre avenir à tous.

Merci.

BANQUE MONDIALE

La Banque Mondiale, dans la plus exhaustive étude jamais réalisée sur l'Afrique subsaharienne, recommande le doublement des dépenses consacrées à la valorisation des ressources humaines [13]. En Europe de l'Est, la réforme du système d'entreprise, le développement des marchés, l'amélioration de la gestion, le développement des institutions, l'assainissement de l'environnement, la réhabilitation et la modernisation des infrastructures doivent nécessairement s'accompagner d'une composante éducation et formation/recyclage en cours d'emploi. En 1990, les prêts de la Banque Mondiale, au secteur de l'éducation à Jomtien en Thaïlande (mars 1990), le président de la Banque Mondiale s'est engagé à porter à plus de 1,5 milliards de dollars US par an, au cours des trois prochaines années, le montant des prêts en faveur de l'éducation [14]. La Banque Mondiale fournit 15 % du total de l'aide publique extérieure destinée à l'éducation dans les pays en développement. On peut donc estimer à quelque 7 milliards les sommes totales affectées à l'éducation à travers le monde.

Afrique

L'aide publique internationale des pays de l'OCDE et de l'OPEP destinée à l'Afrique, au début des années quatre-vingt, se chiffrait à 1,3 milliard de dollars US par an. Cela à l'exclusion des prêts des banques multilatérales et des organismes bilatéraux [15].

En 1990, la Banque Mondiale, avec la BIRD [16] et l'IDA [17], a consenti des prêts à hauteur de 350,7 millions de dollars US à l'Afrique pour l'éducation [18]. L'éducation en Afrique se voit accorder 9 % des prêts totaux. Seuls l'agriculture et le développement rural dépassent l'éducation en importance relative tandis que les transports et l'urbanisme lui sont à peu près équivalents [19].

La Banque Africaine de développement, au titre de l'éducation et de la santé combinées, a effectué des prêts et des dons de l'ordre de 418,267 millions de dollars US, soit 14,6 % du total des prêts et dons approuvés [20].

Amérique latine et Caraïbes

Pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Banque Mondiale n'a effectué aucun prêt, mais en 1989, ils s'élevaient à 140 millions de dollars US [21], soit 2,4 % du total des prêts. La Banque de Développement inter-américaine a affecté pour sa part, en 1989, 6 % de ses prêts à l'éducation, la science et la technologie, ce qui représente 155 millions de dollars US [22].

13) Banque Mondiale, Rapport annuel 1990, p. 44.
14) Banque Mondiale, Rapport annuel 1990, p. 61.
15) Banque Mondiale, L'éducation en Afrique subsaharienne, 1988, p. 108.
16) BIRD : Banque internationale pour la reconstruction et le développement.
17) IDA : Association internationale de développement.
18) La moyenne annuelle des prêts antérieurs à 1985, 300 millions de dollars US.
19) Banque Mondiale, Rapport annuel 1990, p. 112.
20) Banque Africaine de développement, Rapport annuel 1989, p. 44.
21) Banque Mondiale, Rapport annuel 1990, p. 139 : la moyenne annuelle des prêts antérieurs à 1985, 103,7 millions US$.
22) Banque inter-américaine de développement, Rapport annuel 1989, p. 12.

Asie

En prêts pour l'éducation accordés à l'Asie, en 1990, la Banque Mondiale a consacré 902,7 millions de dollars US[23]. Cela représente 14 % des prêts. En 1988, la Banque Asiatique de développement a élaboré une nouvelle politique sectorielle en éducation. Elle entend donner un essor nouveau à l'alphabétisation et la formation professionnelle[24]. À la fin de 1989, la Banque Asiatique de développement avait accordé, pour 39 projets, des prêts qui ont atteint 1,2 milliards de dollars US[25].

Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord

La Banque Mondiale intervient aussi en Europe, dans certains pays de la Méditerranée, de l'Europe centrale, de l'Europe de l'Est, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord qui ont de nombreuses caractéristiques communes à celles d'autres pays en développement. Pour l'éducation, la Banque Mondiale a prêté en 1990, 233 millions de dollars US[26].

D'autre part, la Banque de reconstruction de l'Europe de l'Est offre des possibilités intéressantes de financement.

D'autres organismes internationaux tels le PNUD et l'UNESCO participent à l'effort consenti à l'éducation. Plus près de nous, l'ACDI et le CRDI, en 1989-1990, ont consacré 22 % de leur décaissement au secteur de l'éducation dont 10 millions de dollars CDN par le biais de la coopération industrielle et 182 millions de dollars CDN dans les programmes géographiques[27]. Lorsqu'il s'agit de recherche et de technologie, divers programmes sont accessibles par le biais de la coopération industrielle des gouvernements provincial et fédéral pour les échanges entre institutions et entreprises des pays industrialisés.

23 La moyenne annuelle des prêts antérieurs à 1985, 355 millions US$. Banque Mondiale, *Rapport annuel 1990* p. 121.
24 *Canadian participation at the Asian development bank 1989* p. 2.
25 Banque Asiatique de développement, *Rapport annuel 1990* p. 50.
26 Banque Mondiale, *Rapport annuel 1990* p. 130. La moyenne annuelle des prêts antérieurs à 1985, 118 millions US$.
27 ACDI, *Rapport annuel 1990* p. 118.

LA PROBLÉMATIQUE D'UN VÉRITABLE PARTENARIAT CÉGEPS/UNIVERSITÉS

Fernand Hivon
Consultant, APDR

Lorsque l'on m'a demandé de prendre la parole à l'ouverture de ce colloque sur le thème : « Un partenariat collèges-universités en matière de développement international : Une stratégie à préciser et une méthode à développer », j'ai été un peu étonné; étonné que l'on demande à quelqu'un à l'extérieur des institutions de lancer le débat des deux prochains jours. Je n'ai pas encore de réponse à cette question. Par ailleurs, une règle non écrite, mais néanmoins réelle du métier de consultant, fait obligation de « pondre quelque chose » en espérant qu'il s'agit bien de la réponse à la commande passée. Je me suis donc commis à réunir un certain nombre de réflexions sur l'évolution récente de la coopération au développement dans le domaine de l'Éducation et plus largement de Développement des ressources humaines et des défis que ce nouveau volatile pose aux différents intervenants.

Pour organiser ces réflexions, j'ai choisi de les regrouper autour de trois thèmes distincts :

- le contexte de l'aide publique au développement;
- les perspectives et tendances qui se dégagent;
- la problématique du partenariat en général et de celui universités-collèges en particulier.

CONTEXTE DE L'APD AU CANADA

Le contexte de l'aide publique au développement au Canada, et un peu partout dans le monde, est en effervescence. Au Canada, les changements profonds se multiplient et passent du pronostic des dernières années à une matérialisation très rapide. Citons comme points de repère :

- le dernier budget canadien;
- le communiqué émis à la suite de la dernière Retraite du Comité du Président de l'ACDI;
- les données fragmentaires sur la crise que traversent les pays africains.

DERNIER BUDGET

Le dernier budget fédéral comportait une bonne nouvelle, l'une des rares, il faut le dire, soit une augmentation de 3 % du budget dévolu à l'APD. La mauvaise nouvelle s'est faite plus discrète mais est néanmoins aussi importante : dorénavant, ces budgets incluent les sommes destinées à l'Europe de l'Est et celles, encore nébuleuses, à être utilisées pour l'appui à la reconstruction du Moyen-Orient. De plus, les politiques restrictives à l'égard de la fonction publique touchent également l'ACDI.

Le résultat net se traduit par une coupure significative dans les programmes bilatéraux de l'ACDI, qui s'accompagne d'une restructuration en profondeur de l'organigramme de l'Agence. Il ne s'agit pas seulement d'une question de degré mais de substance. L'environnement dans lequel évoluait la prestation des services d'aide au développement subit une modification qui touche aussi bien le cadre de définition de la politique canadienne que le partage des rôles et responsabilités entre les intervenants.

Tout porte à croire que nous en sommes seulement à la première secousse et que les mois et années à venir seront marqués d'autres modifications substantielles : bref,

l'environnement sera très volatile et on assistera sans doute à un redéploiement des ressources.

La réaction n'a pas tardé à venir de la part de la direction de l'ACDI. Dans une lettre adressée (28 mars 1991) au personnel de l'Agence, le Président faisait état des réflexions et des décisions prises au cours de la Retraite du Comité du Président.

LA RETRAITE DU COMITÉ DU PRÉSIDENT DE L'ACDI

La Retraite du Comité du Président est un exercice annuel qui permet à la haute gestion de l'Agence de faire le point sur la situation et de tracer les balises de son orientation stratégique. Celle de cette année revêtait une importance particulière, même si plusieurs croyaient que l'on attendrait les conclusions d'une étude sur l'orientation de l'ACDI, confiée à une firme spécialisée, et actuellement en voie de réalisation.

Les informations très fragmentaires que nous possédons sont lourdes de conséquence. En effet, le compte rendu fait part d'une redéfinition du concept de partenariat, d'une nouvelle orientation et, surtout, d'un nouveau partage des rôles et responsabilités entre les intervenants.

Attardons-nous un peu au résumé des conclusions :

Énoncé de mission : l'ACDI a pour mission de favoriser le développement durable dans les pays en développement.

Cadre de développement durable : le concept de développement durable implique une action intégrée. Il fournit un cadre à la mise en oeuvre de la stratégie « Partageons notre avenir ».

La durabilité recherchée dans le développement est : environnementale; économique; culturelle; politique; sociale.

Parmi les cinq orientations maîtresses qui ont été retenues, on doit souligner celle de *catalyser les compétences créatives des partenaires de l'ACDI.*

Au niveau des principes opérationnels, à la rubrique Partenariats/Liens, *l'Agence considère que les liens de partenariat entre les secteurs gouvernemental, institutionnel, privé et à but non lucratif constituent le moyen le plus efficace de favoriser la coopération au développement entre le Canada et les PVD... Les liens de partenariat prendront plus d'importance dans l'orientation de l'Agence, c'est-à-dire que les partenaires seront appelés à jouer un plus grand rôle dans l'élaboration et la réalisation des programmes. Cela implique une nouvelle façon d'envisager la prestation de l'aide, une approche qui serait plus près de celle des directions des programmes spéciaux et de la coopération avec le monde des affaires que des termes et conditions des programmes bilatéraux.*

Pour la mise en oeuvre des activités, les principes opérationnels sont :

- l'élaboration d'un cadre stratégique par pays qui servira de grille à toutes les directions pour guider leurs décisions en matière de programmation;
- le cadre stratégique sera essentiellement mis en oeuvre par l'entremise des partenaires canadiens.

À la lumière de ces parcelles d'information, on voit la mutation profonde qui se révèle dans la compréhension des partenariats. Dans la stratégie, on parle de partenariats entre les institutions canadiennes et celles des PVD. Maintenant, il s'agit de partenaires canadiens dans la programmation et la mise en oeuvre des activités. L'ACDI maintient son rôle d'analyse des problématiques-pays, se donne celui de planificateur stratégique de l'intervention canadienne (par l'entremise du cadre stratégique par pays) et délègue en quelque sorte le développement de projets et la mise en oeuvre aux différents partenaires canadiens.

Plusieurs inconnus demeurent dans ce contexte. On peut déjà identifier une première série de conséquences :

- l'apparition de nouveaux intervenants du secteur privé;
- une période de rodage où une certaine confusion risque de prévaloir en attendant que les mesures d'accompagnement soient élaborées et diffusées;
- la mise en place d'un mécanisme de dialogue entre les partenaires au niveau du programme et le mode d'arbitrage des décisions.

LA CRISE DES PAYS AFRICAINS

Ce remue-ménage est dû en partie, et en partie seulement, à des réalités domestiques. Je pense en effet que l'évolution de facteurs exogènes doit aussi être pris en compte.

Tout le monde sait que la crise économique et financière perdure en Afrique, notamment pour les pays au sud du Sahara. Les pays ont des difficultés croissantes à financer leurs déficits. Les besoins et les requêtes se font plus pressants pour une aide budgétaire directe dans le cadre, un peu fourre-tout, il faut en convenir, des ajustements structurels. Les revendications pour plus de démocratie et un respect minimum des droits humains font vaciller plusieurs régimes perçus comme stables jusqu'à maintenant.

La montée de l'intégrisme religieux est en train de modifier les paramètres de la coopération avec plusieurs pays, notamment ceux du Maghreb. Les événements des derniers mois ne feront qu'accentuer cette tendance.

Les données récentes sur la santé publique, particulièrement sur l'évolution de l'épidémie de SIDA, n'excluent pas une vision apocalyptique du destin de plusieurs peuples. Dans tous les cas, la problématique démographique, dont la croissance accélérée était le mal le plus décrié, se voit poser dans des termes totalement nouveaux. Je ne prétends pas avoir quelque compétence particulière que ce soit dans ce domaine, et ne veut en aucun cas être alarmiste; il reste tout de même que le développement des ressources humaines, comme stratégie de développement à long terme, devra être réexaminé et circonstancié pour tenir compte de cette nouvelle situation, particulièrement les taux de dépendance, c'est-à-dire le rapport qui existe entre la population active et la population totale ou la capacité de la population active de prendre en charge l'ensemble du pays.

Ces quelques variables suffisent pour montrer l'ampleur de la tâche à accomplir et aussi la complexité d'intervenir dans un milieu en pleine ébullition où les points de repères fiables sont rares.

PERSPECTIVES ET TENDANCES

Le contexte qui vient d'être dépeint peut paraître sombre, il l'est à maints égards. Il faut dire que cette lecture n'est pas étrangère à la morosité variable que l'on retrouve chez un grand nombre de personnes qui nous avaient habitués à plus d'enthousiasme. Les documents récents ajoutent un poids accablant. Le constat du recul de l'Afrique après trois décennies d'aide publique impose un réexamen des façons de faire mais aussi de la philosophie sous-jacente à la coopération internationale.

C'est presque un euphémisme que de dire que nous assisterons à un resserrement des ressources disponibles au cours des prochaines années. Cette situation reflète les paramètres prévalant dans les autres sphères d'activités. Pour ceux qui, comme nous, sont prioritairement engagés dans des activités en Afrique, la restriction sera encore plus grande puisque la part relative de ce continent va probablement diminuer au cours des 10 prochaines années.

L'analyse sous-jacente à l'action devra être globale, pour utiliser un autre terme à la mode dans les chaires de planification stratégique. Les défis principaux qui se posent aux intervenants en général, mais aussi de manière très spécifique aux collèges et aux universités, sont :

- le développement d'une expertise accrue reliée aux rôles nouveaux en matière de développement de projets;
- une compétition beaucoup plus forte requérant une meilleure adaptation de l'expertise aux besoins des institutions des PVD;
- la recherche d'un équilibre entre l'offre de services et la demande réelle de la part des PVD.

Bref, la perspective d'ensemble est une ouverture beaucoup plus grande à l'initiative acquise au prix de la fin des garanties auxquelles nous avions été habitués. Nous devrons dorénavant faire la preuve du bien-fondé de nos interventions et de notre capacité de livrer le produit de manière efficace et efficiente.

PROBLÉMATIQUE DU PARTENARIAT

Nous arrivons enfin à notre propos, le partenariat collèges-universités comme outil pour faire face aux défis posés par le développement international. J'insiste en effet sur ce point : le partenariat n'est pas une fin en soi, mais un moyen dont la mesure est la pertinence des services rendus aux partenaires et le ciment la mutualité d'intérêts sur lequel il repose. Je pense que nous avons là les deux concepts-clés de la problématique du partenariat : mutualité d'intérêts et moyen de se donner des services.

LA NOTION DE PARTENARIAT

La notion de partenariat collèges-universités a été jusqu'à maintenant, somme toute, assez limitée. Les exemples auxquels réfèrent le programme de ce colloque et que vous aurez l'occasion de discuter plus à fond, ainsi que les autres partenariats connus, sont liés à la mise en oeuvre des activités. Ils visaient au mieux à réunir les ressources disponibles pour la prestation des services, au minimum à constituer une équipe capable d'emporter l'approbation du projet.

Il faut admettre, si l'on veut que le débat puisse progresser, que certains freins empêchent ou peuvent rendre difficile le développement d'un partenariat entre plusieurs institutions. Parmi ces freins, on retrouve :

- le rapport objectif de compétition qui existe entre des institutions qui offrent des services analogues et présentent des ressources comparables;
- la compétence relative de certains intervenants engagés depuis plus longtemps ou dans des projets de plus grande envergure vis-à-vis de nouveaux venus qui veulent se tailler une place dans ce secteur d'activités;
- les tensions potentielles qui peuvent exister entre les institutions membres du réseau et les associations qui les regroupent quant au partage des responsabilités et à la représentativité auprès des instances de l'ACDI.

Je suis sûr que plusieurs dans cette salle pourraient ajouter à cette liste. Ces exemples suffisent cependant à illustrer que la concertation souhaitée à l'intérieur d'un partenariat fraternel ne vas pas de soi spontanément.

Préciser une stratégie, c'est d'abord définir cette mutualité d'intérêts. Développer une méthode, c'est beaucoup identifier les services communs à se donner.

UNE MUTUALITÉ D'INTÉRÊTS

Après avoir énoncé brièvement les freins au partenariat, tentons de voir les intérêts convergents capables de soutenir cette entreprise. Il y a d'abord :

- les ressources limitées dans chacune des institutions;
- les besoins accrus d'information sur l'évolution de la situation, la connaissance des pays

et de leurs problématiques de développement, la connaissance des autres sources de financement et l'identification de partenaires nationaux en Afrique et ailleurs dans le monde pour les différents projets;

- le besoin d'une organisation du dialogue entre l'ACDI et les nombreuses institutions pour répondre aux nouvelles orientations de l'Agence;
- les efforts requis pour l'adaptation du « produit » et, conséquemment, des ressources aux besoins des PVD;
- la complémentarité des ressources entre les niveaux de formation collégial et universitaire;
- l'accès aux ressources disponibles dans le réseau pour assurer la compétence des prestataires;
- les mécanismes de gestion et de contrôle de qualité pour assurer la compétitivité des institutions.

La mutualité d'intérêts ne suppose pas, selon moi, que toutes les institutions soient engagées au même niveau dans cette mission particulière de coopération au développement. Un regard à la liste des participants de l'an dernier et à la composition de cette assemblée ce matin rend compte de l'intérêt porté par les différentes institutions à ce domaine d'intervention. Je ne suis pas certain qu'il y ait place pour tous ces acteurs ou les autres qui ne sont pas présents ce matin ou certes pas avec des interventions de même ampleur.

Cette question en suggère une autre. Qui devrait faire partie de ce partenariat? S'agit-il uniquement d'institutions ou bien si des services ou des membres du personnel peuvent se joindre aux réseaux?

UN MOYEN DE SE DONNER DES SERVICES

Une fois que l'on se sera entendu sur les intérêts mutuels dont les points énoncés plus haut ne constituent qu'une liste indicative, je pense que l'on pourra se doter des moyens de se donner les services voulus.

Le partenariat à développer doit être orienté sur des services aux membres. Peu importe les moyens instrumentaux qu'il se donnera, il doit veiller à ne jamais se substituer à un des membres et, ce faisant, devenir un intermédiaire ou pire un concurrent.

Je suggère, comme pistes de travail pour la mise en oeuvre de ce partenariat, que l'on s'attaque à l'organisation de la circulation d'information et, par la suite, au développement de thématiques réseaux et d'activités afférentes.

CONCLUSION

J'ai tenté de brosser un tableau d'ensemble du panorama de la coopération tel qu'il m'apparaît à ce moment-ci. Je n'insisterai jamais assez sur le fait que cet environnement est très volatile et qu'il faut se méfier des certitudes et des évidences. Je suis par ailleurs très conscient que ce tableau est très partiel et relié directement à des événements très récents.

Mon propos est de lancer un débat, une réflexion. J'espère que cet exposé introductif remplit cette fonction et, comme je le disais au début, qu'il répond à la commande passée. Je pense que la parole vous appartient maintenant pour les questions, commentaires, suggestions.

Je vous remercie de votre attention.

UN PARTENARIAT EN FAVEUR DU SAVOIR

Pierre S. Pettigrew
Vice-président
Samson Bélair/Deloitte & Touche international

L'internationalisation de toute société est fondamentale. Nous entrons dans un monde différent de celui où nous avons grandi. C'est un monde qui s'est développé au cours des dernières années, sans que nous nous en apercevions vraiment.

Vous, qui êtes intéressés au domaine de la coopération internationale, le savez. Mais, il est clair que cela nous a atteint d'une manière encore beaucoup plus profonde qu'on aurait pu l'imaginer. Même ceux qui n'en avaient absolument aucune idée le réalisent maintenant. La mondialisation de l'économie a entraîné une très grande mobilité dans les rapports économiques et une redistribution du travail à travers le monde. Au niveau de la coopération, vous êtes au coeur de ces changements, il faut absolument en prendre conscience.

Donc, le monde est entré dans une phase de mutation très rapide. Ainsi, nous avons assisté, l'année dernière, à une véritable accélération de l'histoire où, tout à coup, un monde figé depuis 45 et même 70 ans dans certains pays s'est complètement écroulé avec, entre autres, la chute du Mur de Berlin, sans signes avant-coureurs particulièrement évidents. Tout cela est arrivé, bien sûr, pour des raisons de liberté et de nationalisme, mais d'abord et avant tout à cause de certaines lignes de communications qui ne s'arrêtaient pas au Mur de Berlin. Ces communications permettaient à de plus en plus d'Allemands, malgré la propagande, de savoir qu'il y avait ailleurs des solutions économiques, commerciales et politiques qui fonctionnaient mieux que les leurs. À cet effet, le phénomène fondamental qui fait que le monde marche mieux est celui de la mondialisation et de l'internationalisation.

Ce monde de la mondialisation a cependant des conséquences profondes. Il y a une répartition internationale du travail, une nouvelle distribution du travail, des emplois naissent chez nous mais beaucoup d'emplois quittent aussi nos territoires. Il y a dans cette distribution du travail un nouvel ordre international qui est en train de se créer.

Dans toute l'histoire de la civilisation humaine, le critère militaire a toujours été celui qui déterminait le rang des nations. Dans l'ordre international de demain, les rangs des nations seront en fonction de la connaissance, de la matière grise et de leur capacité technologique. L'ordre de demain ne sera plus un ordre militaire, mais un ordre de hiérarchie technologique et le rang que chacune des sociétés occupera sera en fonction de son degré de développement technologique, d'où la très grande importance d'avoir vis-à-vis des pays en développement une attitude d'ouverture et des projets de coopération internationale qui les invitent à accéder aux connaissances. Il y a là un devoir profond, considérable. Par ailleurs, les collèges et les universités devront, au-delà du développement international, être également sensibilisés à des partenariats internationaux, dans des pays où il y a plus de connaissances qu'ici.

Donc, au-delà de la coopération internationale, il est très important que nos collèges et universités soient préoccupés de ce qui se fait ailleurs, dans d'autres sociétés aussi et plus développées que la nôtre. Le savoir est au coeur du nouvel ordre international dans lequel nous sommes en train de nous positionner tranquillement, en sachant reconnaître avec modestie que notre société, à cet égard, ne performe pas très bien.

Nous avons un modèle de développement économique qui nous a donné des outils, comme la Caisse de dépôt, Hydro-Québec, tous des outils formidables pour relever les défis

de la mondialisation de l'économie. Mais, en même temps, nous avons encore une structure économique qui, finalement, nous rend très vulnérables à la mondialisation de l'économie parce que, du côté des connaissances et des technologies, nous avons encore à nous développer, beaucoup plus que nous l'avons fait jusqu'à maintenant. Nous sommes encore très dépendants des ressources naturelles, par exemple, et c'est regrettable.

Donc, il y a plusieurs dichotomies qui sont en train de disparaître: la dichotomie entre le marché local et le marché mondial, c'est quelque chose que les Japonais ont compris depuis longtemps. D'ailleurs, quand on parle d'internationalisation, je suis toujours un peu surpris. Nous aurions avantage à moins utiliser le terme « internationalisation » mais plutôt celui de « mondialisation », parce que l'internationalisation repose sur les rapports entre les nations alors que la mondialisation est un phénomène contraire. Il ne s'agit plus des rapports entre les nations. La mondialisation nie l'existence de frontières entre les sociétés.

Grand champion des rapports internations, Charles De Gaulle, par exemple, croyait en la France, État nation. Cependant, pendant ses voyages internationaux, il fut probablement le premier homme d'État de la mondialisation de l'économie. Au-delà des rapports inter-états, il vendait des métros, des avions, un peu partout à travers le monde. Il avait très bien compris que nous étions dans une économie mondiale. Utilisant à profit sa stature historique, cet homme complexe résista au mouvement européen. Mais, en même temps, le général De Gaulle lui a probablement donné les motivations qui font le succès de la communauté européenne d'aujourd'hui.

J'ai entendu plusieurs fois pendant le cocktail: « C'est bien d'avoir quelqu'un du secteur privé qui vient nous rencontrer. » Gens des collèges et des universités, apprenez que, là aussi, cette dichotomie disparaît. Est-ce que Bell Canada fait partie du secteur privé? Multinationale, avec ses réglementations et sa situation de monopole? Nous avons des multinationales qui sont considérables, voire énormes. On ne sait plus toujours qui est du secteur privé et qui ne l'est pas.

Cette mondialisation de l'économie attribue un rôle bien différent à l'État. Les économies nationales n'existent plus. Au Canada, à l'heure actuelle, ceux qui ont des hypothèques à renouveler ou des prêts-automobiles le savent très bien. Les taux d'intérêt sont établis par le gouverneur de la Banque du Canada selon les directives de nos créanciers à travers le monde et, évidemment, en fonction des politiques budgétaires et de notre façon de contrôler l'inflation. Nous sommes dans une économie mondiale. Le rôle de l'État n'est plus ce qu'il était, c'est-à-dire « au-dessus de la mêlée » dans les rapports internationaux. L'État est lui-même devenu un acteur dans les concurrences industrielles et commerciales. L'État, les corporations comme les universités, les collèges, les entreprises privées dont la motivation peut sembler différente étant à but lucratif, doivent apprendre à travailler ensemble, solidairement. Ce ne sera pas facile.

Nous avons de la suspicion les uns envers les autres. Les gens du secteur public ont souvent l'impression que les gens du secteur privé ne sont là que pour faire des sous. Quand aux gens du secteur privé, ils méprisent ce qui se fait ailleurs en disant: « Mais, ils n'ont pas de motivation, ce ne sont pas des gens qui avancent au même rythme que nous », et puis, « ils ne sont pas sensibles aux mêmes réalités », et encore, « ils sont trop syndiqués! ». Ces oppositions doivent disparaître. Elles n'existent pas dans l'économie japonaise, par exemple, ou l'État est un partenaire à part entière de l'entreprise. C'est également la clé du succès de l'économie allemande. Au Québec, cette dichotomie publique/privée a commencé à disparaître au cours des 30 dernières années. Il y a beaucoup moins de différences au Québec entre le privé et le public qu'ailleurs en Amérique du Nord. Nous avons ici un modèle de développement économique beaucoup plus orienté sur la Caisse de dépôt et Hydro-Québec; nous avons aussi le Mouvement coopératif Desjardins, qui ne

réagit pas aux règles du capitalisme nord-américain, nous avons un syndicalisme qui crée des emplois avec le Fonds de solidarité de la FTQ!

Cette opposition entre le privé et le public est encore très présente aux État-Unis, ce qui fait d'ailleurs leur faiblesse. Nous, au Québec, sommes plus avancés dans cette voie et c'est probablement ce qui nous sauve car, pour le reste, nous avons un retard considérable au niveau de la structure de notre économie, qui nous rend très vulnérable à la concurrence mondiale.

Nous avons de grands débats sur l'emploi et, une fois de plus, sur le savoir et la technologie. Il faudra faire des choix, des choix qui seront parfois brutaux. Ceux d'entre vous qui ont suivi ce que j'ai dit sur l'accord de libre-échange à l'époque ne peuvent m'accuser d'avoir été vendu à cet accord. J'ai refusé de faire partie des coalitions des promoteurs qui n'ont jamais présenté de projets de société en parallèle à l'accord de libre-échange. J'ai refusé d'en faire partie, même si j'étais fondamentalement d'accord, bien sûr, avec le principe. Aujourd'hui, j'entends les mêmes histoires avec le Mexique. Vous ne pouvez pas, à l'endroit d'une société comme la société mexicaine, dire, d'une part, que vous croyez au développement international et, d'autre part, que vous n'ouvrirez pas votre marché à des producteurs mexicains. Il y a des emplois, fondamentalement, qu'une société ayant atteint notre niveau de développement, ne doit plus souhaiter avoir.

J'ai eu une longue discussion la semaine dernière à la FTQ avec une dame très puissante, présidente d'un syndicat dans le domaine du vêtement, ici à Montréal. Ce fut très difficile de lui expliquer qu'il y avait des emplois qui ne nous appartenaient plus parce que nous étions dorénavant dans une nouvelle hiérarchie internationale et que nous devions accepter que des emplois de cet ordre se déplacent dans les pays en voie de développement. C'est la solution de demain. C'est difficile de dire cela à des gens parce qu'il faut, en contrepartie, remplacer ces emplois. Il faut les remplacer par des emplois à valeur ajoutée, exigeant plus de connaissances et de technologie. Alors là, évidemment, les gens disent « oui ». Mais pour 20 jobs dans le meuble, 20 jobs dans le textile, on en crée « un » en aéronautique! Les gens sont friands de technologie et c'est ce que nous avons à exporter dans bien des cas. Nous faisons plus d'argent en exportant du savoir-faire qu'en exportant nos richesses naturelles.

Au Québec, nous nous accrochons à des mythes. Nous ne sommes pas capables de savoir combien nous, en tant que consommateurs, payons pour produire du magnésium ou de l'acier. On est tous là, à parler de nos exportations aux États-Unis, mais qui nous dit qu'on n'est pas en train de vendre à moindre coût que celui que nous payons? Dans bien des cas, on perd de l'argent parce que nous les subventionnons d'une manière invisible, alors que lorsque nous exportons des connaissances, nous faisons une contribution à la hiérarchie de l'ordre mondial de demain, qui ne pourra pas accepter les incroyables écarts Nord-Sud que nous connaissons présentement. Nous ne pourrons pas régler les problèmes d'environnement simplement en serrant la vis et en continuant les mêmes gaspillages comme nous avons faits au cours des dernières années. Il faudra aussi cesser de s'impliquer dans des méga-projets qui ne sont pas toujours payants pour le Québec.

J'insiste là-dessus parce que notre économie est beaucoup trop dépendante de ce genre de développement. Vous me direz que, même aux États-Unis, seulement 6,4% des emplois sont dans la haute technologie. C'est vrai! Mais 43% de la valeur des exportations manufacturières américaines sont dans le domaine de la haute technologie. Oui, seulement 6% des emplois mais bien 43% de la richesse exportée en dehors du pays! Et c'est pour ça que les États-Unis vont s'en sortir, alors que nous, nous continuons à vivre en fonction des vieux schèmes de bons producteurs, de bons exportateurs de ressources naturelles.

J'ai fait, l'année dernière, pour le CRD du Bas-Saint-Laurent, un exercice de planification stratégique de la région. Cet exercice m'a occupé pendant toute l'année. J'ai été frappé

par les grandes compétences existant dans cette région qui a contribué largement à la richesse du Québec dans le domaine de la production. On exportait du bois, du poisson. On exportait des ressources en gros. On était de bons exportateurs de gros et, à partir du moment où vous êtes dans une économie mondiale et que le gros ne va plus, qu'il faut produire quelque chose de plus précis, de plus distinctif sur le marché, vous êtes obligés de passer de l'entrepreneurship à la gestion. Au Québec, c'est une de nos failles: passer de la production du bon entrepreneur au bon gestionnaire de projets. C'est alarmant. Nous devons absolument nous diriger vers la technologie. C'est pour cela que je suis ravi de voir le travail magnifique qui se fait au niveau de beaucoup de nos collèges et de nos universités. Il faut que ce travail continue car nous avons un besoin vital de vendre ce que nous avons ici. Bien sûr, nous devons faire des choix, nous devons cibler des créneaux, nous ne pouvons être bons dans tous les domaines, mais nous sommes capables de faire cela au Québec!

Il y a évidemment à Montréal un bassin de connaissances, des universités, des collèges et des institutions où il y a un grand nombre de chercheurs. Mais, il y a également en région des bassins de connaissances: à Rimouski, par exemple, notamment dans le domaine des sciences de la mer. Des gens très forts en océanographie et en sciences de la mer. Le problème est de ne pas avoir une main-d'oeuvre techniquement assez forte et assez spécialisée pour travailler dans les industries qui pourraient se créer pour répondre à la demande dans ce domaine.

Il y a plusieurs niveaux de connaissances et de savoir et il est très important de faire ces adéquations si nous voulons bâtir une société finalement capable de relever les défis de demain, capable de bâtir sur ce que nous avons reçu, et capable de développer une société qui a de très bonnes institutions mais qui manque encore un peu de maturité pour se poser les vraies questions.

J'avais écrit un texte, il y a deux ans, à un colloque sur le développement technologique intitulé « Faire de l'éducation notre Pentagone national ». Aux États-Unis, c'est ce que fait le Pentagone dans la répartition des R & D dans la création et dans la communication de la connaissance. Ici, ce sont nos collèges et nos universités, partout à travers le Québec qui, par rapport à nos industries et à notre développement économique et, également, par rapport à l'étranger, devront aller chercher ce qui se fait de mieux là où nous, comme petite société, sommes incapables de faire.

Alors, voilà quelques réflexions qui, j'espère, pourront vous être utiles. C'est un petit peu en marge des éléments plus techniques de votre dossier mais je tiens à vous encourager dans ce travail absolument fondamental qu'est la question de l'internationalisation centrée autour de la connaissance des collèges et des universités.

Merci de votre attention.

ALLOCUTION

Claude Hamel
Président
Université du Québec

À titre de président de l'Université du Québec, au nom des partenaires membres du comité organisateur du Colloque, la Conférence des recteurs et la Fédération des cégeps, au nom de tous les participants au Colloque et de tous les invités à ce dîner, je désire remercier vivement monsieur Pierre Petitgrew d'avoir accepté notre invitation à venir nous entretenir du partenariat collèges-universités comme moyen privilégié et efficace d'internationaliser nos collèges et nos universités.

Ce deuxième rendez-vous des partenaires collégiaux et universitaires intéressés à mettre au service du développement international leurs ressources et leurs potentiels, confirme que pour eux le concept de partenariat n'est pas factice mais qu'il s'inscrit plutôt dans une volonté bien arrêtée de contribuer au développement du savoir humain, ressource désormais stratégique de ce qu'il convient d'appeler la **société mondiale**.

Je profite de ce deuxième colloque sur le partenariat collèges-universités, axé cette fois-ci sur les aspects opérationnels et méthodologiques des partenariats, pour souligner l'empressement avec lequel le ministère des Affaires internationales du Québec a accepté d'en parrainer l'organisation. Je remercie donc le MAI pour son appui ainsi que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science. Je remercie également l'Agence canadienne de développement international, l'Association des collèges communautaires du Canada et l'Association des universités et collèges du Canada pour leur précieuse collaboration à la réalisation de cet événement.

L'exposé présenté par monsieur Petitgrew nous ramène, à titre d'intervenants sur la scène internationale, aux nombreux et stimulants défis ainsi qu'aux nouvelles exigences que pose en termes de formation des ressources humaines, l'avènement d'une société marquée par l'interdépendance des économies, l'émergence de nouvelles alliances, le développement effréné des communications et l'internationalisation des rapports politiques, sociaux et culturels. Ces processus, combinés au phénomène croissant de la globalité des problèmes (qu'on pense seulement aux questions liées à l'environnement), ne sont pas sans questionner les objectifs actuels de formation de nos programmes d'études et de recherche. De plus, comme le soulignait en 1989 monsieur Claude Castonguay, alors président du conseil et chef de la direction de la corporation du Groupe La Laurentienne, en s'adressant à des représentants d'universités: « [...] face à la responsabilité qui lui incombe en matière d'engagement international, l'université doit être en mesure de favoriser le décloisonnement des disciplines pour tenir compte des besoins suscités par le développement technologique mondial et l'interdépendance accrue des peuples ».

L'internationalisation, comme l'a évoqué monsieur Petitgrew, est un processus dont les ramifications sont multiples. C'est pourquoi les partenariats, tels ceux entre les collèges et les universités, dont les participants au présent colloque étudient les caractéristiques, constituent un moyen particulièrement bien adapté de faire face à la dynamique complexe des échanges internationaux. C'est pourquoi également l'Université du Québec, comme réseau universitaire, accentue ses activités internationales et met ses ressources et expertises au service de la coopération avec des partenaires étrangers. Notre dernier rapport d'activités sur la coopération et le développement international recense en effet 170 ententes interinstitutionnelles, contrats de coopération et activités menées dans le

cadre des programmes internationaux des conseils subventionnaires. Ces projets touchent plus de 55 pays du monde. Cette « mesure » de la présence internationale de l'Université du Québec explique pourquoi elle a pris, en 1990, deux initiatives qui démontrent l'importance qu'elle accorde à la question de l'internationalisation comme facteur de renforcement institutionnel et à l'intégration de cette dimension internationale dans les activités universitaires régulières.

La première initiative fut la tenue, par la Commission de planification de l'Université, d'un symposium dont le thème était : « Les nouvelles dimensions de l'ouverture à l'international à l'Université du Québec et dans les établissements du réseau ».

La seconde fut la mise sur pied d'un groupe de travail chargé de réfléchir à la dimension internationale de l'Université du Québec et de proposer des objectifs et des balises aux activités de coopération et de représentation.

Au terme de ces réflexions fondamentales, il est assuré que le partenariat collèges-universités apparaîtra comme l'un des mécanismes les plus susceptibles de rendre opérationnelles les orientations institutionnelles qui seront proposées. Cette alliance trouve également ses racines dans des partenariats souhaitables avec des entreprises privées et des organisations non gouvernementales. Il s'agit déjà, en fait, d'une alliance stratégique capable d'apporter des solutions originales et efficaces aux problèmes vécus par nos partenaires internationaux.

Je remercie encore une fois monsieur Petitgrew de nous avoir tracé dans un exposé tout aussi révélateur que stimulant, quelques paramètres d'un partenariat dont nous sommes à dégager des leçons pour l'avenir à partir d'expériences vécues.

Merci monsieur Petitgrew, et je vous souhaite à tous une bonne fin de colloque.

L'ÉDUCATION ET L'AIDE CANADIENNE AU DÉVELOPPEMENT DANS LES ANNÉES 1990

Pierre Beemans
Directeur général
Direction du développement social et des ressources humaines
Direction des services professionnels, ACDI

J'aimerais situer mes remarques ce matin dans le contexte des deux axes sous-tendant la définition des politiques générales de l'ACDI. Ensuite, quelques mots sur les grandes lignes de la politique sectorielle de l'ACDI en matière d'éducation et de formation et, finalement, quelques réflexions sur le rôle des universités et collèges canadiens dans le développement international, plus particulièrement en ce qui a trait à leur collaboration avec l'ACDI.

J'espère par la suite qu'il y aura une possibilité d'échanges de vues, car ces rencontres fournissent l'occasion d'écouter et d'apprendre de nos partenaires. C'est pourquoi nous avons demandé à Mme Patricia Miaro-Bergeron de se joindre à vous pendant ce colloque.

CADRE POLITIQUE GÉNÉRAL

Le document-cadre de la politique générale de l'ACDI est « Partageons notre avenir », déclaration émise en 1987, à la suite des délibérations du comité parlementaire Winegard. Ce document situait le développement des ressources humaines comme un des éléments au centre de la politique d'aide canadienne, une sorte de levure soutenant nos efforts dans tous les domaines. Cependant, la notion de développement des ressources humaines n'était pas très développée dans « Partageons notre avenir », et nous avons mis beaucoup de temps, à ma Direction, pour étoffer ce concept.

Depuis 1987, il y a eu une évolution considérable à l'ACDI, au Canada et dans le tiers-monde. Le nouveau Président, M. Marcel Massé, a voulu, dès son arrivée en 1989, situer les grandes lignes de « Partageons notre avenir » dans le contexte des problèmes macro-économiques déterminant la réalité de la plupart des PVD et étant objet de plus en plus de concertation entre ces pays, les grandes organisations multilatérales de financement et les pays donateurs. Tout cela s'est abrégé dans l'expression « ajustement structurel ».

En parallèle, nous avons vu au Canada, et dans le monde, une préoccupation croissante pour les problèmes liés à l'environnement et aux droits de la personne. Ces questions figurent depuis longtemps au premier plan de la politique déclarée de l'ACDI, mais elles ont été très peu articulées dans une notion intégrée. C'est le concept de *développement durable* qui fournit ce cadre intégré pour la mise en oeuvre de la stratégie.

En partant de la *durabilité environnementale* qui était la base du Rapport Brundtland, on a rapidement ajouté la *durabilité économique*, non seulement dans le sens de politiques macro-économiques appropriées, mais aussi en termes d'accès plus équitable aux ressources et d'augmentation de la capacité de production des pauvres.

Le souci de la relation existant entre le développement et les droits de la personne nous a menés à comprendre l'importance pour un développement durable de la participation de la population au processus politique d'une part, de la bonne gestion des institutions publiques d'autre part; donc, troisième élément, *durabilité politique*.

Comme vous le savez, les débats internationaux sur l'ajustement structurel ont été accompagnés par un choeur de critiques sur l'impact, dans la plupart des PVD, de ces

mesures sur les systèmes sociaux. Il en a été de même à l'ACDI, et on a vu rapidement accepter une quatrième dimension, la *durabilité sociale*. On retrouve ici les notions de distribution équitable de revenus, de participation équitable des femmes au développement, de participation des bénéficiaires dans la définition et la réalisation des activités qui les affectent, et d'investissements dans les domaines sociaux nécessaires à tout développement humain et équilibré, notamment dans les secteurs relatifs à la santé de base et à l'éducation.

Vous allez penser sûrement : « Va-t-il continuer à nous sortir des durabilités *ad infinitum*? » En effet, dans nos discussions internes, on a vu proliférer durabilité technique, institutionnelle, opérationnelle, etc. Mais il n'y en a qu'une autre qui a été retenue au niveau de « pilier matriciel », c'est la *durabilité culturelle*. Et cela à notre surprise, je dois l'avouer. L'ACDI n'a jamais touché de très près la dimension culturelle - déjà on a eu assez de difficultés à faire reconnaître les considérations sociales beaucoup plus tangibles et directes comme la santé, le logement, l'éducation, etc. Mais il y a quelques semaines, d'abord dans un discours à la Commission canadienne sur l'UNESCO, et ensuite à la réunion annuelle de réflexion politique de son comité de gestion, M. Massé a défini cet élément de durabilité en termes de sensibilité aux facteurs culturels et ethniques, en reconnaissance de la contribution essentielle de ces valeurs au développement. Si on peut dire que les valeurs sont au centre de l'humain, il n'est pas exagéré de dire que tout développement durable est activement un développement culturel.

NOUVELLES APPROCHES OPÉRATIONNELLES À L'ACDI

Le deuxième axe déterminant de la réalité actuelle de l'ACDI est celui des nouvelles approches à l'opérationalisation qu'explore l'Agence, à la lumière des réalités budgétaires et des intérêts exprimés par nos partenaires des PVD et du Canada.

L'ACDI, mise dans une situation presque unique au sein du gouvernement fédéral, continue de recevoir des augmentations budgétaires annuelles, quoique ce financement ne soit pas aux niveaux anticipés, et qu'il soit aussi sujet à des ré-allocations de fonds pour répondre à des besoins d'aide non anticipés (p.e., crise au Moyen-Orient, catastrophes dans la Corne de l'Afrique, etc.).

Cependant, le niveau de personnel est gelé depuis plusieurs années, et cette année-ci, il baissera de 3% (y compris une réduction d'environ 15% de nos cadres supérieurs). À cela s'ajoutent les besoins d'une programmation stratégique plus complexe et plus interactive que dans le passé avec nos pays partenaires et avec nos collègues des autres agences donatrices, et d'un virage graduel de l'Agence, qui s'éloignent des activités lourdes et de grand volume (p.e. infrastructure, développement rural intégré) pour se tourner vers des activités plus sociales ou institutionnelles, et aussi plus complexes et plus longues à planifier.

L'ACDI se trouve donc devant un défi: comment répondre aux attentes et aux réalités des PVD, rester ancrée dans une vision de développement durable et maximiser l'emploi de notre personnel? L'approche, qui est en train de se formaliser, est ce qu'on peut qualifier, dans un néologisme abominable, la *désopérationalisation*. Cette approche cherchera à définir nos priorités et stratégies de programmation au niveau d'un cadre politique pour chaque pays-programme qui sera élaboré en collaboration avec nos partenaires de ces pays et du Canada. Elle demandera aussi de se tourner de plus en plus vers nos partenaires pour l'identification, la préparation et la mise en oeuvre d'activités qui entrent dans le cadre qui aura été défini. S'il faut que l'ACDI se prépare bien avant d'actualiser cette approche, il n'en faudra pas moins de nos partenaires.

POLITIQUE SECTORIELLE EN ÉDUCATION ET FORMATION

Où se situent dans tout cela les politiques sectorielles en matière d'éducation dont une ébauche a été distribuée pour connaître vos commentaires l'été passé? Le document a été revisé à l'Agence et les grandes lignes retenues pour une reformulation qui fera ressortir le lien avec le cadre du développement durable déjà mentionné. Les éléments plus opérationnels seront repris dans des documents de travail pour les directeurs de nos programmes.

La politique sectorielle établit plus clairement qu'auparavant que le but principal de nos programmes en éducation et formation est le *renforcement de la capacité institutionnelle des pays en développement*. Vous êtes tous au courant des propositions de ce document, j'en suis sûr, mais peut-être serait-il utile d'en mentionner quelques-unes qui pourraient toucher plus directement les intérêts de ce colloque.

- Elle propose une poursuite de l'emphase traditionnelle de l'ACDI sur la formation technique et professionnelle, mais d'une façon mieux définie en termes de la demande réelle de main-d'oeuvre et avec un rôle accru pour le secteur privé dans le pays d'origine.
- Les universités restent un lieu privilégié d'appui de l'ACDI. Mais l'Agence cherche un meilleur lien entre les programmes au niveau universitaire et les priorités et stratégies nationales en matière d'éducation supérieure. Elle souhaite aussi une participation plus active des universités du tiers-monde dans le processus de développement de leur pays.
- L'engagement du gouvernement dans « Partageons notre avenir » de doubler le nombre de boursiers et stagiaires financés par l'ACDI a parfois été mal interprété comme signifiant une référence à la formation exclusivement au Canada. L'ACDI devra favoriser davantage la formation dans le pays d'origine ou dans les autres pays de la région. Lorsqu'il s'agit des bourses au Canada, il faudra lier étroitement la formation de l'individu aux objectifs précis de renforcement de son institution.
- La formation liée aux projets (FLP) est probablement l'élément le plus concrètement relié à la durabilité. Comme l'ont signalé maintes fois les évaluations, la formation à l'intérieur du projet est la clef du succès du projet dans tout secteur. Or, il est étonnant de constater combien de projets en énergie, agriculture, télécommunications, etc., sont élaborés sans composante de formation ou avec la formation en arrière plan, alors que l'expérience nous démontre qu'on devrait commencer avec l'analyse du contexte humain et placer dès le début la formation des opérateurs, du personnel de maintien et des administrateurs de l'entreprise au centre de la planification. Ce qui est encore plus surprenant, c'est que cette lacune est tout aussi répandue dans les projets du secteur d'éducation que dans les autres secteurs. Les *mea culpa* sont requis autant de la part des agents de l'ACDI que des agences d'exécution.
- La stratégie sectorielle ne comprend que trois orientations qu'on pourrait qualifier de nouvelles à l'ACDI. La première est celle d'une plus grande priorité pour l'éducation de base à l'intérieur de notre programmation. En effet, l'éducation primaire et l'alphabétisation des adultes n'ont jamais représenté historiquement plus que 5-10% de l'ensemble des décaissements annuels de l'ACDI en développement des ressources humaines. Le secteur universitaire obtient environ 50% et le niveau technique/professionnel peut-être 20%. Cette situation est difficile à défendre lorsque l'ACDI doit se présenter devant le comité d'aide au développement de l'OCDE ou à une conférence mondiale sur l'éducation pour tous, comme celle tenue l'an passé. Il reste à voir de quelle façon l'ACDI répondra à ce besoin; en pratique, la réponse dépendra évidemment des stratégies nationales de chaque PVD et des priorités établies par chaque pays-programme de l'ACDI mais nous espérons voir croître dans les années à venir l'emphase sur l'éducation de base.
- Les deux autres nouveautés dans le document sectoriel sont les recommandations relatives à l'appui pro-actif aux activités de recherche (surtout en matière d'éducation et

de formation) et au renforcement des dimensions culturelles dans le développement. Les paramètres pour l'intervention de l'ACDI dans ces deux champs restent à définir.

RÔLE DES UNIVERSITÉS ET COLLÈGES CANADIENS

Alors, quelles sont les implications de tout cela pour les collèges et universités canadiens intéressés à collaborer avec l'ACDI? Ce n'est certainement pas à moi de préciser votre réponse, mais permettez-moi, dans un esprit de dialogue entre partenaires, d'offrir quelques réflexions, plutôt sur l'approche et le style que sur le contenu ou les champs d'intervention.

1° Au fur et à mesure que l'ACDI arrivera à se désengager des aspects opérationnels pour se pencher sur l'élaboration des politiques, priorités, stratégies, lignes directrices de programmation et d'évaluation, elle va se tourner de plus en plus vers ses partenaires pour l'élaboration des propositions de projets qui répondront aux paramètres établis par l'Agence. Cela demandera de l'expertise en analyse et programmation, ce qui est très rare en dehors des agences comme l'ACDI. Les ressources potentielles existent certainement à l'intérieur de vos universités mais il est peu probable qu'une seule université arrive à les rassembler et à les canaliser. Si vous voulez être prêts lorsque l'ACDI commencera à mettre en oeuvre cette approche, vous ferez bien de faire un recensement de vos capacités disponibles. Il ne suffit pas, par exemple, d'être professeur de science politique latino-américaine pour être bon agent de programmation pour le Pérou et ensuite organiser les réseaux de collaboration et de recherche qui sont les pré-conditions nécessaires au partenariat.

2° Ne vous bornez pas à un concept de partenariat bi-polaire, ACDI-universités/collèges. Pour un développement durable, il faut que le partenariat soit tri-polaire, que les partenaires des PVD (qu'ils soient universités, collèges, gouvernement ou ONG) participent de plein droit. Ce sont eux qui sont la clef du succès de vos/nos projets, pas vous, ni l'ACDI. Trop souvent, nous avons essayé de « faire du développement malgré eux », une notion perverse et vouée à l'échec.

Un partenariat équilibré avec un PVD doit être basé sur l'égalité dans l'approche, et non pas la substitution, sur un partage des préoccupations et un accord commun sur les solutions à apporter. Tout cela suppose une connaissance mutuelle, une appréciation par chacun de l'environnement socioculturel, politique, économique et institutionnel, un respect des valeurs des institutions et des limites de chacun et un esprit de franchise et de patience. Tout cela prend du temps et le processus est aussi important que le contenu.

3° Il va sans dire que je pense au partenariat comme une relation qui va au-delà de l'arrangement contractuel, que nous avons en vue lorsqu'on parle d'un consortium, un arrangement déterminé par le temps et les budgets, orienté vers les extrants et les produits. Ces éléments doivent être présents, certainement (autrement vous n'aurez pas le financement de l'ACDI), mais l'essentiel d'un vrai partenariat n'est pas quelque chose qu'on peut acheter ou vendre. L'essentiel se fonde sur des valeurs et relations plus organiques et durables.

Je ne suis pas certain que cela est très bien compris à l'ACDI. Nous avons trop peu d'opportunités d'entrer et de développer de vrais partenariats. C'est pourquoi nous avons besoin de vous pour mieux comprendre, puisque c'est vous qui êtes appelés à vivre de près le partenariat sur le terrain.

4° Définissez vos niches. Comme l'a indiqué M. Pierre Pettigrew hier soir, dans une situation de mondialisation, il faut de plus en plus être généraliste au niveau des idées et spécialiste au niveau de la pratique. Or, souvent, ce qu'on voit c'est l'inverse. Travaillez à partir de vos forces et n'hésitez pas à reconnaître vos lacunes et à les combler, en vous associant aux autres institutions, aux ONG, au secteur privé.

5° En particulier, il faut maîtriser la mise en oeuvre des projets où les responsabilités et lignes d'autorités sont partagées entre partenaires. Si la gestion autonome est difficile, elle l'est 10 fois plus entre plusieurs partenaires (c'est une des raisons pourquoi, à l'ACDI, on essaye d'éviter les projets tripartites avec les autres donateurs). Cependant, comme vous le savez tous, une fois le projet approuvé et démarré, l'ACDI vous juge à 90% sur votre administration et gestion: rapports d'avancement, répartition des fonctions, mouvement du personnel, échéanciers, contrôle de budgets, degré de détail des comptes, etc. Je suis certain que vous avez entendu cette chanson à plusieurs reprises.

CONCLUSION

J'arrive vers la fin de mes 30 minutes, M. Le Président, et je pense qu'il serait souhaitable de poursuivre cette discussion par des échanges plus actifs avec nos collègues. Laissez-moi conclure en vous assurant simplement que vos efforts en vue d'établir des liens et des critères pour un meilleur partenariat sont un exemple de ce que l'ACDI doit rechercher de plus en plus. Il existe plusieurs exemples de cet effort de concertation dans d'autres régions et provinces, mais vous êtes les premiers à le réaliser à une si grande échelle.

RAPPORT DU COMITÉ DE SUIVI DU COLLOQUE 1990

« Un partenariat Cégeps-Universités en matière de développement international
Une voie pour l'avenir »

qui a eu lieu à Québec les 9 et 10 avril 1990

Membres du Comité

Jean Brabant	Marcel Brien	Fernand Caron	Gilles Caron
Robert Corriveau	Pierre Couture	Gilles Dubé	Gérard Ducharme
Pauline Gagnon	Jean-Pierre Lemasson	Jacques Parent	André Thibault

Collège Édouard-Montpetit, Longueuil, avril 1991

INTRODUCTION

Le texte du présent rapport a été approuvé par les membres du Comité de suivi du Colloque d'avril 1990 lors d'une réunion qui a eu lieu le 14 avril 1991.

Il comprend le texte du mandat que les participants au Colloque d'avril 1990 avaient confié au Comité de suivi du Colloque, un rapport d'activités, un résumé présentant les premières données que l'on a pu recueillir relativement aux partenariats qui existent dans les régions du Québec et relativement aux secteurs d'excellence des établissements post-secondaires du Québec et, enfin, des projets de propositions à présenter au deuxième Colloque des 15 et 16 avril prochains.

PREMIÈRE PARTIE

LE MANDAT CONFIÉ AU COMITÉ DE SUIVI DU COLLOQUE D'AVRIL 1990

Le Comité de suivi avait pour mandat *« de préciser la problématique, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre dans les institutions universitaires et collégiales pour favoriser le développement des activités de coopération internationale et l'établissement d'une véritable concertation interinstitutionnelle »*.

Par ailleurs, les suivis retenus furent :

- *l'identification d'un mécanisme permanent de suivi;*
- *la préparation d'un second colloque portant sur les aspects opérationnels et méthodologiques des partenariats plutôt que sur le thème lui-même;*
- *l'établissement d'un premier mécanisme formel ou informel d'information sur les activités internationales des cégeps et des universités qui pourraient prendre la forme d'un système de fiches;*
- *l'étude de la possibilité de proposer, dans le cadre du prochain Sommet de la francophonie, un projet impliquant un partenariat collèges-universités;*
- *la production d'un rapport final incluant les coordonnées de tous les participants et participantes;*
- *l'analyse, puis la définition avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), de normes administratives qui faciliteront l'émergence et la gestion des partenariats »*.

(Actes du Colloque d'avril 1990, pp. 15-16)

DEUXIEME PARTIE :

RAPPORT D'ACTIVITÉS

Les membres du Comité de suivi du Colloque d'avril 1990 se sont réunis à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) le 18 mai 1990 et ont proposé la formation d'un Comité restreint de suivi. Ce Comité restreint était composé des personnes suivantes : Jean Brabant (Association des collèges communautaires du Canada), Gérard Ducharme (Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu), Jacques Parent (Université Laval), et Fernand Caron (Université du Québec). Il avait pour mission la réalisation des objectifs suivants :

1° favoriser le développement de partenariats par régions géographiques;
2° produire une liste des secteurs d'excellence des cégeps;
3° produire une liste des participants au dernier Colloque;
4° préparer la réunion du Comité élargi de suivi à Québec le 14 septembre 1990;
5° élaborer un projet de deuxième colloque.

En ce qui concerne les objectifs numéros 1 et 2, on retrouve dans le présent rapport une première synthèse des données recueillies jusqu'à maintenant sur les partenariats qui existent dans les régions du Québec et sur les secteurs d'excellence des cégeps.

L'objectif numéro 3 a été réalisé puisque l'on retrouve dans les Actes du Colloque la liste des participants.

L'objectif numéro 4 relatif à une deuxième réunion du Comité élargi de suivi n'a pas été réalisé en grande partie faute de fonds et faute d'avoir bénéficié d'une infrastructure appropriée.

Quant à l'objectif numéro 5, il est en voie de réalisation.

TROISIEME PARTIE :

INVENTAIRE PRÉLIMINAIRE DES PARTENARIATS ACTUELS

Un appel a été lancé aux membres du Comité élargi de suivi du Colloque Cégeps-Universités du mois d'avril 1990 afin qu'ils dressent un inventaire accompagné d'une brève description des partenariats existants dans leur région.

Peu de réponses à cette demande ont jusqu'ici été reçues. Notons toutefois les informations transmises par le Cégep de Saint-Laurent et le Collège de Maisonneuve.

Du côté du Cégep de Saint-Laurent, des contacts pour le développement de projets ont été développés avec l'Université d'Ottawa et l'UQAM. Dans le premier cas, les échanges ont mené à la soumission à l'ACDI, en 1990, d'un projet conjoint intitulé WECID (Water and Environment Center for International Development), projet qui n'a pas été retenu pour fins de financement. Dans le second cas, les échanges sont toujours en cours. Le créneau privilégié par le Cégep de Saint-Laurent dans les échanges est celui de la formation de techniciens dans le domaine de l'eau (eau potable et eaux usées.)

Du côté du Collège de Maisonneuve, on signale que, de façon générale, pour la région de Montréal, des partenariats sont nombreux entre universités, collèges, entreprises et institutions privées. Le Collège développe cependant des activités avec le Consortium intercollégial pour le développement de l'éducation (CIDE).

D'autre part, et à titre indicatif, il existe certains partenariats qui peuvent être mentionnés tels :

- le Collège de Jonquière, le Cégep de Sherbrooke et l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) pour un projet en Algérie;
- le Cégep de Trois-Rivières et le Cégep Édouard-Montpetit pour un projet au Cameroun;
- Le Cégep Édouard-Montpetit et l'ACCC pour un projet au Sénégal.

Les secteurs touchés par ces types de partenariats sont, en outre : gestion industrielle,

mécanique, formation sur mesure, entrepreneurship et gestion scolaire.

On peut également signaler, dans la foulée du Colloque d'avril 1990, la concertation développée dans l'Est du Québec, à l'initiative du Cégep de Rivière-du-Loup, concertation qui mènera en mai 1991 à la réalisation d'une rencontre régionale regroupant cinq cégeps et l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

Le Comité de suivi note qu'il existe plusieurs partenariats en cours pour le développement de projets de coopération internationale et qu'il serait pertinent d'inventorier les regroupements de partenaires:

- créés pour développer des projets;
- qui réalisent actuellement des projets;
- qui ont déjà réalisé des projets.

Cette cueillette d'informations serait fort souhaitable et le Comité de suivi suggère que l'on dégage les ressources nécessaires à sa réalisation afin de se doter d'un bon outil de références en vue des développements à venir en matière de partenariats.

Finalement, le Comité note qu'il serait pertinent d'évoquer dans l'inventaire des partenariats les nombreux partenariats cégeps-universités qui existent dans le domaine de la recherche. En fait, les motifs, les principes et les orientations qui ont guidé ces partenariats pourraient alimenter la réflexion en cours sur la notion même de partenariat ainsi que sur les façons appropriées de les articuler.

QUATRIÈME PARTIE

LES SECTEURS D'EXCELLENCE DE QUELQUES COLLÈGES

De façon similaire à la troisième partie du rapport, peu de réponses ont été reçues comme suite à l'appel lancé afin de recueillir des informations sur les secteurs d'excellence. Cet inventaire reste donc à faire au même titre que celui sur les partenariats. Il regrouperait à la fois la liste des centres spécialisés des collèges reconnus par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (MESS) ainsi que les autres secteurs d'excellence à être identifiés.

Comme pour la partie précédente du rapport, le Cégep de Saint-Laurent et le Collège de Maisonneuve ont transmis au Comité de suivi certaines informations faisant état de leurs secteurs d'excellence.

Du côté du Cégep de Saint-Laurent, on note donc:

- la formation professionnelle sur mesure dans les technologies informatiques de pointe (DAO/CAO/FAO), en architecture, électronique et génie mécanique, de même que dans l'assainissement de l'eau, de l'air et du milieu (sécurité industrielle);
- le Cégep développe à la fois des programmes de sensibilisation aux échanges Nord-Sud pour ses étudiants et des projets de coopération institutionnelle (ex.: avec le Niger, le Burkina Faso, le Sénégal et la Côte d'Ivoire).

En ce qui a trait au Collège de Maisonneuve, on note:

- la formation des ressources humaines dans les programmes des techniques de la santé (nursing, diététique, laboratoire clinique), avec comme exemple une intervention au Nicaragua;
- la formation des ressources humaines en technique de pétrochimie et en psycho-pédagogie, avec comme exemple un projet au Brésil;
- plusieurs autres secteurs de spécialisation du Collège sont intéressés à s'impliquer dans des projets internationaux (ex.: électronique, techniques administratives, informatique...).

CINQUIÈME PARTIE :

LES PROPOSITIONS À PRÉSENTER AUX PARTICIPANTS LORS DU DEUXIÈME COLLOQUE

1. Il est proposé de créer un **Comité de concertation Collèges/Universités pour la coopération internationale** (CCCUCI) ayant pour mission de favoriser la concertation entre les collèges et les universités du Québec en matière de développement et de coopération internationale.

2. Il est proposé que ce Comité ait pour buts :
1° d'établir, à titre indicatif et dans le respect de l'autonomie des établissements, des orientations générales pour l'ensemble des collèges et des universités du Québec en matière de développement et de coopération internationale;
2° de mettre sur pied des moyens appropriés de concertation entre les collèges et les universités du Québec en matière de développement et de coopération internationale comme, par exemple, des structures et mécanismes de communication (bulletin de liaison, colloques, ateliers, etc.), des structures et mécanismes de coordination (sous-comités régionaux, sous-comités spécifiques regroupant, par exemple, les partenariats selon diverses caractéristiques: discipline, pays d'intervention, modes et méthodes d'intervention, etc.);
3° d'identifier ou de créer un (ou des) lieu(x) physique(s) permettant au Comité de bénéficier d'un support administratif et logistique adéquat;
4° de rechercher les ressources requises pour le bon fonctionnement du Comité.

3. Il est proposé que le CCCUCI soit composé de six membres réguliers, d'un représentant de l'AUCC et d'un représentant de l'ACCC.

4. Il est proposé de mandater les responsables de la Fédération des cégeps du Québec et de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) pour qu'ils nomment, parmi les responsables de la coopération internationale des collèges et des universités du Québec qui auront présenté leur candidature selon les modalités établies, trois représentants des collèges et trois représentants des universités pour faire partie du Comité comme membres réguliers.

Ces nominations devront tenir compte de divers facteurs, tels la représentation régionale, les grandes politiques de développement et de coopération internationale du Québec et du Canada, la taille des établissements, leur implication et leur expertise en développement et en coopération internationale, la compétence et l'implication des personnes ayant présenté leur candidature, etc.

5. Il est proposé que la durée du mandat des membres réguliers du Comité soit de trois ans, renouvelable consécutivement une seule fois, et que l'on établisse une rotation des membres réguliers du Comité, de telle sorte qu'à tous les ans deux nouveaux membres se joignent au Comité. Pour assurer le démarrage du Comité, les premiers mandats seront de trois ans. Cependant, pour assurer la rotation des membres du Comité, les deuxièmes nominations devront préciser la durée des mandats de la façon suivante: deux membres pour un mandat de trois ans, deux membres pour un mandat de deux ans et deux membres pour un mandat d'un an.

Si un membre régulier du Comité n'assume plus de responsabilités en coopération internationale dans son établissement, il perd la qualité requise pour faire partie du Comité et doit être remplacé par un nouveau membre régulier.

Advenant une vacance parmi les membres réguliers du Comité, les responsables de la Fédération des cégeps du Québec et de la CREPUQ nomment un remplaçant pour la durée du mandat à terminer.

6. Il est proposé qu'à chaque fois qu'un nouveau membre régulier accède au Comité, on procède à la nomination, parmi les membres réguliers, d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire et d'un trésorier, en respectant les ordres d'enseignement et, si possible, les facteurs mentionnés dans la résolution précédente.

Le président a pour principal rôle de représenter le Comité et de coordonner ses activités.

Le vice-président a pour rôle d'assister le président et de le remplacer au besoin.

Le secrétaire a pour rôle principal de rédiger et conserver les procès-verbaux des réunions du Comité et d'assurer le fonctionnement du secrétariat du Comité.

Le trésorier a pour principale responsabilité de rechercher les fonds nécessaires à la bonne marche du Comité et de les administrer sous la supervision du Comité.

7. Il est proposé que les deux personnes représentant l'AUCC et l'ACCC soient membres à part entière du CCCUCI sans que les articles 4, 5 et 6 ne s'appliquent dans leurs cas.

8. Il est proposé que les membres du Comité se réunissent chaque fois que le motivent les besoins et le permettent les ressources, et rédigent un rapport annuel d'activités qui sera envoyé à tous les établissements membres de la Fédération des cégeps du Québec et de la CREPUQ.

LISTE DES PARTICIPANTS AUX ATELIERS

Atelier 1 :
Jacques-Olivia Belair, Université de Sherbrooke (animateur)
Claude Beaudry, SEREQ (secrétaire)
Georges Arcand, AUCC
Guy Bessette, TELUQ
Jean-Claude Barrette, MESS
Bernard Landrault, Université de Montréal
Fernand Hivon, APOR

Atelier 2 :
Marcel Brien, Cégep Saint Laurent (animateur)
Sylvia Toledano, HEC (secrétaire)
Marcel Delisle, Université de Sherbrooke
Charles Bourgeois, Cégep de Limoilou
Michel Brisson, Cégep La Pocatière
Magella Cantin, INRS
Jules Caner, Cégep Edouard Montpetit
Fernand Caron, Université du Québec
Yves Cousineau, MAIQ
Suzanne Hébert, EDUPLUS

Atelier 3 :
Gérard Ducharme, Cégep Saint Jean sur Richelieu (animateur)
Joanne Néron, CREPUQ (secrétaire)
Lyne Dubé, COGESULT
Pierre Cholette, CRC Sogema
Dominique Cournoyer, Fédération des cégeps
Violette Alarie Gendron, IDNS

Atelier 4 :
Marcel Hébert, ETS (animateur)
Gérard Bourgeois, Cégep de Hull (secrétaire)
Jacques Dolbec (MESS)
Jean Foster, Cégep de Chicoutimi
Gilles J. Gauthier, ITA, Sainte-Hyacinthe
Yvon Gervais, EPM
Robert Goudreau, Teccart
Serge Blondeau, CIDE
Armand Lamontagne, Cégep Edouard-Montpetit
Claire McNicoll, CREPUQ

Atelier 5 :
Ginette Lamontagne, Université McGill (animatrice)
Pascal Nadon, Cégep Vieux Montréal (secrétaire)
Marc Langelier, Centre québecois de formation aéronautique, Chicoutimi
Gilles Lavoie, Cégep Lionel-Groulx
Pierre Lavoie, AUPELF
Jean G. Lengellé, UQAH
Claude Lessard, MAIQ
Mary Berryman, Université Concordia
Christine Martel, Centre Technique Textile
Yves Sarrasouzi, Fédération des cégeps

Atelier 6 :
Jean-Pierre Lemasson, UQAM (animateur)
Werner Meier, ACCC (secrétaire)
Patricia Miaro, ACDI
Serge Monette, IDIC
Serge Ostiguy, Cégep Rosemont
Elizabeth A. Towers, Université Bishop's
Gilles Perreault, Cégep Saint Jean sur Richelieu
Claire Picard, MAIQ

Atelier 7 :
Jacques Parent, Université Laval (animateur)
Gisèle Bonin, Collège Marianneuve (secrétaire)
Guy J. Ruellard, Cégep Edouard Montpetit
Etienne Tetrault, MESS
Roger Thifault, UQAC
Rémi Tougas, EPM
Daniel Tremblay, Cégep Rosemont
Pierre Mercier, Université de Sherbrooke
Robert Carrier, UQAR

Atelier 8 :
Louise Patoine, TELUQ (animatrice)
Gilles Dubé, Cégep de Rivière du Loup (secrétaire)
Lionel Vallée, Université de Montréal (secrétaire)
Pierre Viens (CDSD)
Jean-Marie Vignola, Institut maritime de Québec
Alain Boutet, Université du Québec
Jean Brabant, ACDC
Camille Rony, MAIQ
Jean-Marc Bélanger, ITA, La Pocatière

LISTE GÉNÉRALE DES PARTICIPANTS AU COLLOQUE 1991

Alarie-Gendron, Violette
Directrice générale
Institut de développement Nord-Sud
140, 4e avenue, C.P. 1929
La Pocatière (Québec) G0R 1Z0
Téléphone : (418) 856-4323
Télécopieur : (418) 856-4330

Arcand, Georges
Directeur adjoint
Division internationale
(programmes de développement)
Association des Universités et Collèges du Canada
151, Slater, 2e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5N1
Téléphone : (613) 563-1236
Télécopieur : (613) 563-9745

Avery, Maurice
Vice-recteur à la planification
et secrétaire général
Université du Québec à Rimouski
300, Allée des Ursulines
Rimouski (Québec) G5L 3A1
Téléphone : (418) 723-1986, poste 1416
Télécopieur : (418) 724-1525

Barrette, Jean-Claude
Coordonnateur des affaires internationales
et canadiennes
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
Gouvernement du Québec
1 033, de la Chevrotière
Édifice « G », 16e étage
Québec (Québec) G1R 5K9
Téléphone : (418) 643-7999
Télécopieur : (418) 643-8651

Beaudry, Claude
Vice-président
Société d'exploitation des ressources en éducation
du Québec (SEREQ)
770, rue Sherbrooke Ouest, 14e étage
Montréal (Québec) H3A 1G1
Téléphone : (514) 492-2164
Télécopieur : (514) 873-4200

Beaulieu, Myrella
Directeur des communications et secrétaire général
Cégep Lévis-Lauzon
205, Mgr Bourget
Lévis-Lauzon (Québec) G6V 6Z9
Téléphone : (418) 833-5110, poste 3110
Télécopieur : (418) 833-7323

Beemans, Pierre
Directeur général
Direction du développement social
et des ressources humaines
Direction des services professionnels
Agence canadienne de développement international
200, Promenade du Portage, 7e étage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 994-7087
Télécopieur : (819) 953-3348

Bélair, Jacques-Oliva
Adjoint au vice-recteur à l'enseignement
et à la recherche
Université de Sherbrooke
Cité universitaire
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Téléphone : (819) 821-7000
Télécopieur : (819) 821-7900

Béland, François
Conseiller
Développement international et édition didactique
Cégep de Bois de Boulogne
10 555, avenue de Bois de Boulogne
Montréal (Québec) H4N 1L4
Téléphone : (514) 332-3000, poste 207
Télécopieur : (514) 332-0083

Bélanger, Jean-Marc
Directeur général
Institut de technologie agricole de La Pocatière
401, rue Poiré
La Pocatière (Québec) G0R 1Z0
Téléphone : (418) 856-1110
Télécopieur : (418) 856-1719

Bernard, Ann
Spécialiste en éducation
Agence canadienne de développement international
Services professionnels
200, Promenade du Portage, 7e étage
Hull (Québec) Canada K1A 0G4
Téléphone : (819) 953-6160
Télécopieur : (819) 953-3348

Berryman, Mary
Secrétaire
Centre international de coopération académique
Université Concordia
7 141, rue Sherbrooke Ouest, ch. AD207
Montréal (Québec) H4B 1R6
Téléphone : (514) 848-2424
Télécopieur : (514) 848-8766

Bessette, Guy
Chargé de projets
Bureau de coopération extérieure
Télé-université
Université du Québec
1 001, rue Sherbrooke Est, 4e étage
C.P. 5 250, Succursale «C»
Montréal (Québec) H2X 3M4
Téléphone : (514) 522-3540, poste 272
Télécopieur : (514) 522-3608

Blondeau, Serge
Directeur général
Consortium intercollégial pour le développement de l'éducation
4 260, avenue Girouard
Bureau 240
Montréal (Québec) H4A 3C9
Téléphone : (514) 488-6068
Télécopieur : (514) 488-0583

Bonin, Gisèle
Cégep de Maisonneuve
3 800, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1X 2A2
Téléphone : (514) 254-7131
Télécopieur : (514) 254-5496

Bourgeois, Charles
Professeur
Faculté des sciences graphiques
Cégep de Limoilou
1 300, 8e avenue, C.P. 1400
Limoilou (Québec) G1K 7H3
Téléphone : (418) 647-6741
Télécopieur : (418) 647-6798

Bourgeois, Gérard
Coordonnateur de programmes internationaux
Cégep de l'Outaouais
333, boulevard Cité des Jeunes
C.P. 5220, Succursale «A»
Hull (Québec) J8Y 6M5
Téléphone : (819) 770-4012
Télécopieur : (819) 770-3855 / 770-0251

Boutet, Alain
Coordonnateur de projets
Bureau de la coopération et du développement international
Université du Québec
2 875, boulevard Laurier, 3e étage
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-3551, poste 2724
Télécopieur : (418) 657-2132

Brabant, Jean
Directeur
Services internationaux
Association des collèges communautaires du Canada
110, Eglinton Ouest
Toronto (Ontario) M4R 1A3
Téléphone : (416) 489-7629
Télécopieur : (416) 489-5080

Brien, Marcel
Conseiller du directeur général
Cégep de Saint-Laurent
625, boulevard Sainte-Croix
Saint-Laurent (Québec) H4L 3X7
Téléphone : (514) 747-6521
Télécopieur : (514) 748-1249

Brisson, Michel
Directeur général
Cégep de La Pocatière
140, 4e avenue, C.P. 1929
La Pocatière (Québec) G0R 1Z0
Téléphone : (418) 856-1525
Télécopieur : (418) 856-4589

Cantin, Magella
Coordonnateur de la recherche
Service des études avancées et de la recherche
Institut national de la recherche scientifique
Université du Québec
2 635, boulevard Hochelaga, 6e étage, C.P. 7 500
Sainte-Foy (Québec) G1V 4C7
Téléphone : (418) 654-2519
Télécopieur : (418) 654-2525

Carier, Jules
Responsable du développement international
Cégep Édouard-Montpetit
945, chemin de Chambly
Longueuil (Québec) J4H 2M6
Téléphone : (514) 679-6829
Télécopieur : (514) 679-4170

Caron, Fernand
Directeur
Bureau de la coopération et du développement international
Université du Québec
2 875, boulevard Laurier, 3e étage
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-3551, poste 2342
Télécopieur : (418) 657-2132

Carrier, Robert
Doyen aux affaires départementales
Université du Québec à Rimouski
300, Allée des Ursulines
Rimouski (Québec) G5L 3A1
Téléphone : (418) 724-1445
Télécopieur : (418) 724-1525

Charbonneau, Denis
Directeur de projets internationaux
Cogesult Inc.
85, rue Sainte-Catherine Ouest, 3e étage
Montréal (Québec) H2X 3P4
Téléphone : (514) 287-8539
Télécopieur : (514) 287-8643

Cholette, Pierre
Président
CRC Sogema Inc.
1 111, rue Saint-Charles Est
Complexe Saint-Charles, Bureau 454
Longueuil (Québec) J4K 5G4
Téléphone : (514) 651-2800
Télécopieur : (514) 651-1681

Cournoyer, Dominique
Chargée des projets spéciaux
Fédération des cégeps
500, boulevard Crémazie Est
Montréal (Québec) H2P 1E7
Téléphone : (514) 381-8631, poste 337
Télécopieur : (514) 381-2263

Cousineau, Yves
Conseiller en affaires internationales
Direction Asie du Sud et du Sud-Est
Ministère des Affaires internationales
Gouvernement du Québec
770, rue Sherbrooke Ouest, 14e étage
Montréal (Québec) H3A 1G1
Téléphone : (514) 499-2167
Télécopieur : (514) 873-4200

Couture, Pierre
Doyen des études avancées et de la recherche
Université du Québec à Rimouski
300, Allée des Ursulines
Rimouski (Québec) G5L 3A1
Téléphone : (418) 724-1540
Télécopieur : (418) 724-1525

DeGuire, Réal
Secrétaire général
Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES)
500, boulevard Crémazie Est
Montréal (Québec) H2P 1E7
Téléphone : (514) 383-7335
Télécopieur : (514) 384-2139

Delisle, Marcel
Directeur - Performa
Faculté d'éducation
Université de Sherbrooke
2 500, boulevard de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Téléphone : (514) 821-7424
Télécopieur : (514) 821-7950

Dolbec, Jacques
Délégué à la coopération avec l'extérieur
Direction générale de l'enseignement collégial
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
Gouvernement du Québec
1 033, de la Chevrotière, 18e étage
Québec (Québec) G1R 5K9
Téléphone : (418) 646-1516
Télécopieur : (418) 646-7447

Drouin, Louis
Directeur
Éducation des adultes
Cégep de Limoilou
1 300, 8e avenue, C.P. 1400
Limoilou (Québec) G1K 7H3
Téléphone : (418) 647-6687
Télécopieur : (418) 647-6797

Dubé, Gilles
Secrétaire général
Centre de formation à la coopération interculturelle du Québec
Cégep de Rivière-du-Loup
80, rue Frontenac
Rivière-du-Loup (Québec) G5R 1S8
Téléphone : (418) 862-3434 / 862-6903, poste 386
Télécopieur : (418) 862-4959

Dubé, Lyne
Directrice adjointe de projets internationaux
Cogesult Inc.
85, rue Sainte-Catherine Ouest
Montréal (Québec) H2X 3P4
Téléphone : (514) 287-8500, poste 8788
Télécopieur : (514) 287-8643

Ducharme, Gérard
Directeur
Service de la coopération internationale
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu
30, boulevard du Séminaire, C.P. 1 018
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3B 7B1
Téléphone : (514) 347-4002 / 658-1356
Télécopieur : (514) 347-3329

Foster, Jean
Professeur / Agent de projets
Coopération internationale
534, rue Jacques-Cartier Est
Chicoutimi (Québec) G7H 1Z6
Téléphone : (418) 549-9520
Télécopieur : (418) 549-1315

Gagnon, Pauline
Coordonnatrice
Cégep de Maisonneuve
3 800, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1X 2A2
Téléphone : (514) 254-7131
Télécopieur : (514) 254-5496

Gauthier, Gilles J.
Directeur général
Institut de technologie agro-alimentaire de Saint-Hyacinthe
3 230, rue Sicotte, C.P. 70
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 7B3
Téléphone : (514) 773-7401
Télécopieur : (514) 773-7317

Gervais, Yvon
Directeur de projets
Coopération internationale
École Polytechnique de Montréal
C.P. 6 079, Succursale «A»
Montréal (Québec) H3C 3A7
Téléphone : (514) 340-4975
Télécopieur : (514) 340-4222

Goudreau, Robert
Président directeur général
Institut Teccart
3 155, rue Hochelaga
Montréal (Québec) H1W 1G4
Téléphone : (514) 526-2501
Télécopieur : (514) 526-9192

Hamel, Claude
Président
Université du Québec
2 875, boulevard Laurier, 2e étage
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-3551, poste 2110
Télécopieur : (418) 657-2132

Hébert, Marcel E.
Conseiller au directeur général
École de technologie supérieure
Université du Québec
4 750, avenue Henri-Julien, C.P. 1000, Succursale «E»
Montréal (Québec) H2T 1R0
Téléphone : (514) 289-8810
Télécopieur : (514) 289-8950

Hebert, Suzanne
Vice-présidente exécutive
Groupe Conseil Eduplus Inc.
1 100, boulevard René-Lévesque Ouest, 8e étage
Montréal (Québec) H3B 4P3
Téléphone : (514) 954-7000
Télécopieur : (514) 397-0170

Hivon, Fernand
Président
APOR International
1 585, Bernard Ouest
Outremont (Québec) H2V 1W9
Téléphone : (514) 270-6185
Télécopieur : (514) 442-2927

Lamontagne, Armand
Conseiller pédagogique
Cégep Édouard-Montpetit
945, chemin de Chambly
Longueuil (Québec) J4H 2M6
Téléphone : (514) 679-2630, poste 403
Télécopieur : (514) 679-4170

Lamontagne, Ginette
Directrice adjointe
McGill International
Université McGill
3 550, rue University
Montréal (Québec) H3A 2A7
Téléphone : (514) 398-4197
Télécopieur : (514) 398-6878

Landriault, Bernard
Adjoint au directeur
Coopération internationale
Université de Montréal
C.P. 6 128, Succursale «A»
Montréal (Québec) H3C 3J7
Téléphone : (514) 343-7138
Télécopieur : (514) 343-7337

Langelier, Marc
Directeur du développement et des relations internationales
Centre québécois de formation aéronautique
Cégep de Chicoutimi
1, rue de l'Aéroport
Saint-Honoré (Québec) G0V 1L0
Téléphone : (418) 673-3421
Télécopieur : (418) 673-3950

Lavoie, Gilles
Directeur général intérimaire
Cégep Lionel-Groulx
100, rue Duquet
Sainte-Thérèse (Québec) G7E 3G6
Téléphone : (514) 430-3120
Télécopieur : (514) 430-2783

Lavoie, Pierre
Adjoint au directeur pour le FICU
Association des universités partiellement ou entièrement de langue française
Université de Montréal
C.P. 6 128
Montréal (Québec) H3C 3J7
Téléphone : (514) 343-6630
Télécopieur : (514) 343-2107

Lemasson, Jean-Pierre
Directeur
Bureau de la coopération internationale
Université du Québec à Montréal
C.P. 8 888, Succursale «A»
Montréal (Québec) H3C 3P8
Téléphone : (514) 987-7969
Télécopieur : (514) 987-4328

Lemieux, Francine
Conseillère en affaires internationales
Direction Amérique latine et Antilles
Ministère des Affaires internationales
Gouvernement du Québec
1 225, place George V, 4e étage
Québec (Québec) G1R 4Z7
Téléphone : (418) 649-2315
Télécopieur : (418) 649-2659

Lengellé, Jean G.
Doyen des études avancées et de la recherche
Université du Québec à Hull
C.P. 1 250, Succursale «B»
Hull (Québec) J8X 3X7
Téléphone : (819) 595-3940
Télécopieur : (819) 595-3924

Lessard, Claude
Conseiller
Direction de la francophonie
Ministère des Affaires internationales
Gouvernement du Québec
1 225, place George V, 1er étage
Québec (Québec) G1R 4Z7
Téléphone : (418) 649-2344, poste 5244
Télécopieur : (418) 649-2664

Mabley, Bruce
Director
Centre for International Academic Corporation
Université Concordia
7 141, rue Sherbrooke Ouest
Montréal (Québec) H4B 1R6
Téléphone : (514) 848-4987
Télécopieur : (514) 848-8766

Martel, Christine
Directrice générale
Centre Technologie Textile
3 000, rue Boulle
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 1H9
Téléphone : (514) 778-1870
Télécopieur : (514) 778-3901

McNicoll, Claire
Directrice générale
Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
300, rue Léo Pariseau
Bureau 1 200, C.P. 952
Montréal (Québec) H2W 2N1
Téléphone : (514) 288-8524
Télécopieur : (514) 288-0554

Meier, Werner
Agent principal de projets
Afrique francophone
Association des collèges communautaires du Canada
110, Eglinton Ouest
Toronto (Ontario) M4R 1A3
Téléphone : (416) 489-5825
Télécopieur : (416) 489-5080

Mercier, Pierre
Directeur
Département de pédagogie
Université de Sherbrooke
Cité universitaire
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Téléphone : (819) 821-7431
Télécopieur : (819) 821-7950

Miaro, Patricia
Spécialiste en éducation
Direction du dévelop. social et des ress. humaines
Agence canadienne de développement international
200, Promenade du Portage, 7e étage
Hull (Québec) Canada K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-1533
Télécopieur : (819) 953-3348

Monette, Serge
Directeur intérimaire
Institut de développement international et de coopération
Université d'Ottawa
75, Université
Ottawa (Ontario) K1N 6N5
Téléphone : (613) 564-5876
Télécopieur : (613) 564-9525

Nadon, Pascal
Directeur adjoint des services pédagogiques
Éducation des adultes
Cégep du Vieux Montréal
255, rue Ontario Est
B.P. 1444, Succursale «C»
Montréal (Québec) H2X 3M8
Téléphone : (514) 982-3437
Télécopieur : (514) 982-3448

Néron, Joanne
Chargée de recherche
Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
300, rue Léo Pariseau
Bureau 1.200, C.P. 952
Montréal (Québec) H2W 2N1
Téléphone : (514) 288-8524
Télécopieur : (514) 288-0554

Ostiguy, Serge
Adjoint à la DSP
Moyens didactiques
Cégep de Rosemont
6 400, 16e avenue
Montréal (Québec) H1X 2S9
Téléphone : (514) 376-1620
Télécopieur : (514) 376-1440

Parent, J. Raymond
Consultant
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu
30, boulevard du Séminaire, C.P. 1 018
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3B 7B1
Téléphone : (514) 347-5301
Télécopieur : (514) 358-9350

Parent, Jacques
Adjoint au vice-recteur à la recherche
Directeur du Bureau de la coopération internationale
Cabinet du vice-recteur à la recherche
Université Laval
Cité universitaire
Sainte-Foy (Québec) G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-3917
Télécopieur : (418) 656-3300

Patoine, Louise
Coordonnatrice de projets
Bureau de la coopération extérieure
Télé-université
Université du Québec
1 001, rue Sherbrooke Est, 4e étage
C.P. 5 250, Succursale «C»
Montréal (Québec) H2X 3M4
Téléphone : (514) 522-3540 / 1-800-361-6808
Télécopieur : (514) 522-3608

Perreault, Gilles
Directeur général
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu
30, boulevard du Séminaire, C.P. 1 018
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3B 7B1
Téléphone : (514) 347-5301, poste 277
Télécopieur : (514) 347-9350

Petitgrew, Pierre S.
Vice-président
Samson, Bélair/Deloitte et Touche international
1, Place Ville-Marie, Bureau 3 000
Montréal (Québec) H3B 4T9
Téléphone : (514) 393-5417
Télécopieur : (514) 876-4570

Picard, Claire
Conseillère en affaires internationales
Ministère des Affaires internationales
Gouvernement du Québec
1 225, place George V, 1er étage
Québec (Québec) G1R 4Z7
Téléphone : (418) 649-2347
Télécopieur : (418) 649-2658

Pinsonnault, Denis
Administrateur
Centre de coopération internationale en santé et développement
Faculté de Médecine
Université Laval
Cité universitaire
Sainte-Foy (Québec) G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-5525
Télécopieur : (418) 656-2627

Pouliot, Gilles
Coordonnateur de projets
Centre d'étude et de coopération internationale
180, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (Québec) H2X 1K9
Téléphone : (514) 875-9911
Télécopieur : (514) 875-6469

Rivard, Guy
Ministre délégué à la Francophonie
Ministère des Affaires internationales
Gouvernement du Québec
1 225, place George V
Québec (Québec) G1R 4Z7
Téléphone : (418) 649-2650
Télécopieur : (418) 649-2655

Rony, Camille
Conseillère
Direction Afrique et Moyen-Orient
Ministère des Affaires internationales
Gouvernement du Québec
1 225, place George V, 4e étage
Québec (Québec) G1R 4Z7
Téléphone : (418) 649-2318
Télécopieur : (418) 649-2659

Roseberry, René
Directeur
Bureau des relations publiques et de l'information
Université du Québec
2 875, boulevard Laurier, 1er étage
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-3551, poste 2238
Télécopieur : (418) 657-2132

Ross, Peter
Directeur des services pédagogiques
Adjoint de l'enseignement
Cégep Édouard-Montpetit
945, chemin de Chambly
Longueuil (Québec) J4H 2M6
Téléphone : (514) 679-2630, poste 427
Télécopieur : (514) 679-4170

Ruelland, Guy J.
Directeur général
École nationale d'aérotechnique
Cégep Édouard-Montpetit
5 555, place de la Savane
Saint-Hubert (Québec) J3Y 5K2
Téléphone : (514) 678-3560
Télécopieur : (514) 678-3240

Sanssouci, Yves
Directeur général
Cégep Édouard-Montpetit
945, chemin de Chambly
Longueuil (Québec)
J4H 3M6
Téléphone : (514) 679-2630
Télécopieur : (514) 679-4170

Tétrault, Étienne
Directeur général adjoint
Direction générale de l'enseignement collégial
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
Gouvernement du Québec
1 033, de la Chevrotière
Édifice «G», 18e étage
Québec (Québec) G1R 5K9
Téléphone : (418) 646-1572
Télécopieur : (418) 646-7447

Toledano, Sylvia
Directrice adjointe
Centre d'étude en administration internationale (CETAI)
École des Hautes Études Commerciales
5 255, avenue Decelles
Montréal (Québec) H3T 1V6
Téléphone : (514) 340-6182
Télécopieur : (514) 340-6177

Tougas, Rémi
Directeur
Service de la coopération internationale
École Polytechnique de Montréal
C.P. 6 079, Succursale «A»
Montréal (Québec) H3C 3A7
Téléphone : (514) 340-4975
Télécopieur : (514) 340-4222

Towers, Élizabeth A.
Agente de liaison
Relations internationales
Université Bishop's
Lennoxville (Québec) J1M 1Z7
Téléphone : (819) 822-9657
Télécopieur : (819) 822-9661

Tremblay, Daniel
Adjoint à la DSP
Éducation des adultes
Cégep de Rosemont
6 400, 16e avenue
Montréal (Québec) H1X 2S9
Téléphone : (514) 376-6310
Télécopieur : (514) 376-3211

Vallée, Lionel
Directeur
Bureau de la coopération internationale
Université de Montréal
C.P. 6 128, Succursale « A »
Montréal (Québec) H3C 3J7
Téléphone : (514) 343-7337
Télécopieur : (514) 343-7138

Viens, Pierre
Directeur
Centre de coopération internationale en santé et développement
Faculté de Médecine
Université Laval
Cité universitaire
Sainte-Foy (Québec) G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-5525
Télécopieur : (418) 656-2627

Vignola, Jean-Marie
Directeur
Institut maritime du Québec
53, rue Saint-Germain Ouest
Rimouski (Québec) G5L 4B4
Téléphone : (418) 724-2822
Télécopieur : (418) 724-0606